GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Alexander T. Nicolai

Die Strategie-Industrie

Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH



Nicolai
Die Strategie-Industrie

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Alexander T. Nicolai

Die Strategie-Industrie

Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Reinhard Pfriem

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Nicolai, Alexander T.:
Die Strategie-Industrie: Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung
/ Alexander T. Nicolai. Mit einem Geleitw. von Reinhard Pfriem.
- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 2000
(Gabler Edition Wissenschaft)
Zugl.: Oldenburg, Univ., Diss., 2000

Originally published by Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden in 2000

Lektorat: Brigitte Siegel / Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag und der Deutsche Universitäts-Verlag sind Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.



http://www.gabler.de
http://www.duv.de

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Werke wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyethylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

ISBN 978-3-8244-7244-4 ISBN 978-3-663-08415-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-08415-0

Geleitwort

Der nachfolgende Text gehört allen Verfechtern von Moden und Mythen des Managements (um einen Begriff von Alfred Kieser zu verwenden) ins Stammbuch geschrieben. Er räumt auf mit dem Glauben an die leichte und erfolgreiche Übertragung von (wirklichen oder vermeintlichen) wissenschaftlichen Erkenntnissen zur strategischen Unternehmensführung auf die unternehmenspolitische Praxis, und er tritt den Beratern entgegen, die mit diesem Glauben hausieren gehen. Das Buch ist ein gerade wegen der Nüchternheit seiner Analyse leidenschaftlicher Appell daran, Unternehmenstheorie und Unternehmenspraxis in ihrer Eigenständigkeit ernstzunehmen und nicht zu leichtfertig zwischen beiden Seiten hin- und herzuspringen.

Das Buch transportiert Skepsis gerade auch gegenüber der ökonomischen Theorie im engeren Sinne, zur Erklärung und Gestaltung von Innovationen im Rahmen des Strategischen Managements Ernsthaftes beitragen zu können. Es leistet damit nebenbei eine profunde Kritik der ökonomischen Theorie hinsichtlich ihres Anspruchs zur Aufklärung des Ökonomischen. Vielleicht mit Recht konstatierte Theoriefortschritte beinhalten eben noch nicht den intelligenteren Umgang mit den Problemen der Praxis.

Nicht zuletzt weil sie mit aller Konsequenz die Probleme von Komplexität und strategischer Ungewißheit thematisiert, bietet sich die neuere soziologische Systemtheorie Luhmannscher Provenienz als theoretische Hilfe an, um dem Charakter der Problemstellungen strategischer Unternehmensführung gerecht zu werden. In der nicht nur, aber u.a. dadurch inspirierten systemischen Organisationsberatung sieht der Verfasser eine Möglichkeit, den von ihm selbst intendierten Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis „trotz alledem" zu schaffen. Natürlich bleibt die Frage, ob die Kernprobleme strategischer Unternehmensführung überhaupt auf dem Boden einer „grand theory" (wovon die Luhmannsche Systemtheorie möglicherweise eine der letzten repräsentiert) gelöst werden können. Und es bleibt die Frage, inwiefern Wissenschaft als System der Verwaltung des schon Gewußten überhaupt hauptsächliche oder gar einzige Quelle für die Generierung des Noch-nicht-Gewußten sein kann.

Alexander T. Nicolai hat über mehrere Jahre an meinem Lehrstuhl studiert und gearbeitet. Wir waren mit ihm nicht immer und in allen Fragen einer Meinung, aber es ist Bilanz einer schönen Zeit, wenn ich dieses Vorwort mit der Wertung abschließe: dieses Buch ist ein absolut wichtiger Beitrag für künftige Anstrengungen zur Vermittlung von Theorie und Praxis auf dem Feld der strategischen Unternehmensführung.

Prof. Dr. Reinhard Pfriem

Vorwort

Zu einem nicht unerheblichen Teil entstand diese Arbeit aus einer Frustration heraus. Beschäftigt man sich intensiv mit der theoretischen Literatur zum Strategischen Management, begegnen einem kluge Gedanken, verlockende Versprechungen und große Namen. In dem Moment aber, wo man in den Kontakt mit der Unternehmenspraxis gerät, ist schnell festzustellen: Allein schon der Begriff „Wissenschaft" löst bei den meisten Praktikern Abwehrreaktionen oder bestenfalls Desinteresse aus. Und in der Tat: Geht es um ein ganz konkretes Problem der Praxis, ist nicht mehr so ohne weiteres zu sagen, worin der „benefit" des Theorieangebots besteht. „Es ist wie bei einem vorweihnachtlich geschmückten Warenhaus", schrieb der unlängst verstorbene Systemtheoretiker Niklas Luhmann, „Reichhaltigkeit und Glanz der Auslage beeindrucken, aber wenn man etwas Bestimmtes sucht, findet man es nicht, und man stößt bei hartnäckigen Nachfragen auf die Kalkulation, die entscheidet: solche Artikel führen wir nicht."

Aus diesem Grund lag es recht nahe, die Frage nach den Möglichkeiten des Anwendungsbezuges der Theorie des Strategischen Managements zum Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit zu machen. Dahinter steckt auch ein ganz persönliches Interesse. Für jemanden, der nicht gewillt ist, sich strikt für die Wissenschaft *oder* die Praxis zu entscheiden, ist es schon fast eine Identitätsfrage, auf welche Weise die beiden Sphären in Verbindung zu bringen sind.

Mein Erstgutachter, Prof. Dr. Reinhard Pfriem, gab mir den Freiraum und die Unterstützung für ein Thema, das etwas außerhalb des wissenschaftlichen Mainstreams liegt. Dafür und für die schöne Zeit, in der ich an seinem Lehrstuhl mitarbeiten durfte, möchte ich mich herzlich bedanken. Prof. Dr. Rudolf Wimmer gebührt ebenfalls besonderer Dank. In einer Phase, in der seine ohnehin schon knappen Zeitressourcen durch den Aufbau seines Lehrstuhls an der privaten Universität Witten/ Herdecke noch einmal zusätzlich strapaziert wurden, erklärte er sich bereit, das Zweitgutachten zu übernehmen.

Bei der Heinz-Neumüller-Stiftung bedanke ich mich für die Förderung dieser Arbeit durch ein Stipendium. Zu nennen sind auch all die Freunde, die die kritische Durchsicht und die Layoutarbeiten übernommen haben. Zum Schluß gilt der Dank meinen Eltern, ohne deren Unterstützung ich mein Studium und die Promotionszeit nicht so unbeschwert hätte absolvieren können.

Alexander T. Nicolai

Inhaltsverzeichnis

Teil II: Ein systemtheoretischer Blick auf die Strategie-Industrie

Abbildungsverzeichnis

Einleitung

Die Entwicklung des Strategischen Managements ist eine Erfolgs- und eine Mißerfolgsgeschichte zugleich. Als junge akademische Disziplin, deren Anfänge in den USA der 60er Jahre liegen, erlebte das Strategische Management eine steile Karriere. Rasch setzte der Prozeß der Institutionalisierung ein, und die Zahl der Veröffentlichungen zum Thema wuchs dramatisch an. An den Business Schools boomten die Strategiekurse. In den etablierten Nachbardisziplinen verfolgte man das Strategische Management mit regem Interesse, und man übernahm bald das Anhängsel „strategisch", um die eigenen Forschungen damit zu schmücken. Parallel dazu wurde „Strategie" in der Unternehmenspraxis populär und zu einem gern verwandten Begriff. Maßgeblich beteiligt an dem Aufschwung waren jene Consulting-Companies, die sich explizit als Strategieberatungen begriffen. Ferner griff die Wirtschaftspresse das Thema bereitwillig auf, und viele weltweit verkaufte populärwissenschaftliche Bestseller trugen den Strategiebegriff im Titel. Eine regelrechte „Strategie-Industrie" entstand.

Nicht allein die große Aufmerksamkeit, die dem Strategischen Management zuteil wurde, ist dafür verantwortlich, daß die Disziplin ein Bild des Erfolgs vermittelt. In keiner anderen Managementdisziplin werden derartig ehrgeizige Ziele verfolgt. Es geht um nichts weniger als die richtige Positionierung des Unternehmens in seiner Umwelt, um „nachhaltig supranormale Gewinne"[1] und die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens, kurz, um die „big decisions" des Managements. Kaum eine andere Disziplin wird zudem von einer so großen Zuversicht über die Gestaltbarkeit des Unternehmenserfolges getragen. Es ist dieses Selbstverständnis, das den Eindruck entstehen läßt, bei dem Strategischen Management handele es sich um die „Königin der Managementwissenschaften", die den anderen Disziplinen eine untergeordnete Rolle zuweist.[2]

Zum Selbstverständnis der akademischen Disziplin gehört auch, daß sie sich der Anwendungsorientierung verschrieben hat. Sie versteht sich als eine „applied science", eine angewandte Wissenschaft. Manche Autoren sehen in der konsequenten Ausrichtung an den Belangen des Top-Managements das Merkmal, das den Charakter der Disziplin ausmacht.[3] Die Academy of Management, eine maßgeblich am Strategiediskurs beteiligte professionelle Vereinigung, formuliert in dem „Code of Ethical Conduct" ganz deutlich ihr Credo: „We believe in discovering, sharing, and *applying* managerial knowledge."[4]

---

[1] Diese Formulierung spielt vor allem bei den durch die ökonomische Theorie inspirierten Arbeiten des Strategischen Managements ein zentrale Rolle.

[2] Alvesson, M./ Willmot, H., [Domination], 1995, S. 98 sprechen von der „Hegemonie des strategischen Denkens".

[3] Vgl. Meyer, A.D., [Distinctive Competence], 1991, S. 827f.

[4] Academy of Management, [Code of Ethical Conduct], 1997, S. 1469 (Hervorheb. von mir, A.N.)

Das rasche Wachstum, die hochgesteckten Ziele, gepaart mit dem Anwendungsanspruch – diese Verbindung machte das Strategische Management zu einer Disziplin mit Glamour. All dies ist indes nur die eine, glanzvolle Seite der Medaille. In der Disziplin ist mittlerweile eine Diskussion entstanden, die von tiefen Zweifeln zeugt, wie und ob überhaupt die wissenschaftliche Behandlung von Fragen des Strategischen Managements ein sinnvolles Unterfangen sein kann. Es herrscht Uneinigkeit darüber, was die geeigneten Basistheorien der Disziplin sind. Eine Vielzahl von sich widersprechenden Gestaltungsempfehlungen vagabundiert durch die scientific community. Themen flackern modehaft auf und verschwinden wieder. Kaum eine Feststellung gilt als empirisch gesichert, schnell ist man mit einer gegenteiligen Evidenz zur Hand. Der Verdacht der ideologischen Verzerrung macht sich breit. In der Wahrnehmung vieler Beteiligter befindet sich die Disziplin in einer Krise. Mit einem oft zitierten und treffenden Bild beschreiben Daft und Buenger den Zustand des Faches.[5] Sie vergleichen das Strategische Management mit einem zwar äußerst schnell vorankommenden Zug, der jedoch geradewegs in das Nirgendwo steuert.

Wohl am stärksten irritierte jedoch die Disziplin, daß sie dem eigenen Anspruch, eine „applied science" zu sein, nie wirklich gerecht wurde. Bereits die Arbeiten von Chandler, Ansoff, und Andrews et al.,[6] die mancherorts als der Grundstein des Strategischen Managements angesehen werden, hatten nach Rumelt, Schendel und Teece keinen unmittelbaren Einfluß auf die Praxis:

„It should be acknowledged, though, that their audience was primarly students and professors. None of these three authors directly and immediately influenced practice. Many of the changes that occurred by the late 1960s can instead be traced to the influence of consulting firms."[7]

Später, 1977 auf der fast legendären Pittsburgh-Konferenz, änderte sich die Lage nicht wesentlich. Diese Konferenz wird von den Strategieforschern als ein bis heute nachhallender „Urknall" der Disziplin empfunden. Sie etablierte erst die Bezeichnung „Strategisches Management". Doch auch hier zeigten sich die Praktiker ebenfalls wenig beeindruckt von den Forschungsergebnissen. Rudolf Knoepfel, damaliger CEO der Solvay American Corporation, nahm als Praktikervertreter an der Konferenz teil und schilderte seine Eindrücke so:

„I have learned a few things and I have heard a few pretty good jokes, but I haven't found much substance in what I have heard and which taught me something basic. [...] Now, many of the things that I have read in your papers and heard in your discussions do not relate to the

---

5 Vgl. Daft, R.L./ Buenger, V., [Fast Train], 1990.

6 Vgl. Chandler, A.D., [Strategy], 1962, Ansoff, H.I., [Corporate Strategy], 1965, Learned, E.P./ Christensen, C.R./ Andrews, K.R./ Guth, W.D., [Business Policy], 1969. Das letztgenannte Buch erschien zuerst 1965, dessen Hauptteil wird Andrews zugeschrieben.

7 Rumelt, R. P./ Schendel, D. E./ Teece, D. J., [Issues], 1995, S. 18

business world I live in. [...] At the risk of being rude: very fancy language and ‚scientific jargon‘ do not cover up poor thinking. [...] I have the impression that too many among you sit in an ivory tower, [...] you do research that is not very relevant for us.“[8]

Und auch in jüngerer Zeit wurde die mangelnde Praxisrelevanz immer wieder beklagt. So gibt Bettis mit einem Seitenblick auf das stetige Wachstum der publizierten Masse im Strategischen Management zu bedenken:

„However, as a frequent observer of large firms, I am often struck by the sense that most of this [strategic management, A.N.] research is irrelevant to what is going on in such firms today. This is most troubling when I reflect on the seeming modest impact research in strategic management has had on either practice or government policy.“[9]

Erstaunlicherweise fand jenseits von reflexartig ausgesprochenen Appellen, die Belange der Praxis nicht aus den Augen zu verlieren („We should matter. We must matter.“[10]), kaum eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Voraussetzungen des Anwendungsbezuges statt. Praktische Irrelevanz ist ein Problem, welches das Strategische Management mit vielen anderen sozialwissenschaftlichen Disziplinen teilt. Im Prinzip leidet sowohl die gesamte amerikanische Managementlehre als auch die deutsche Betriebswirtschaftslehre unter diesem Defizit.[11] Das gilt ebenfalls für die Organisationstheorie als jene Disziplin, die wohl die größte Verwandtschaft zum Strategischen Management aufweist.[12] Eine weitere, prominente Disziplin mit demselben Problem ist die Soziologie.[13] Nur, hier beließ man es nicht bei Appellen, sondern erkannte in diesem Problem einen Forschungsanlaß. Die neuere Verwendungsforschung ist ein Produkt dieser Bemühungen.[14] Im Zuge jener Forschungen wurde schnell deutlich, daß Anwendungsorientierung wesentlich weitergehende Voraussetzungen verlangt als nur das redliche Bestreben, die Praxisprobleme im Blick zu halten.

Im Strategischen Management, das gilt vor allem für die U.S.-amerikanische Forschung, fristen derartige Fragestellungen indes ein Schattendasein. Ein Grund dafür mag sein, daß die in den Forschungsprozeß involvierten Business Schools unter dem starken Druck stehen, praxisrelevantes Wissen zu produzieren.[15] Die Frage nach der Praxisrelevanz ist ein hochpolitisches Thema. Sie spielt beim Fund Raising, bei der Akzeptanz auf Seiten der einstellenden Unternehmen ebenso wie auf Seiten der Studierenden, der Festlegung von Budgets, der Verteilung

---

[8] R.W. Knoepfel in Charan, R. et al., [Practitioners‘ Views], 1979, S. 511ff.

[9] Bettis, R. A., [Straightjacket], 1991, S. 315

[10] Mit diesen eindringlichen Worten schließt Hambrick, D.C., [Academy], 1994, S. 16 seine „Presidential Address“ zur Academy of Management.

[11] Vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Weg], 1997, S. 99.

[12] Vgl. Daft, R./ Lewin, A., [Break Out], 1991.

[13] Vgl. bspw. Wingens, M./ Fuchs, S., [irrelevant?], 1989.

[14] Vgl. grundlegend Beck, U./ Bonß, W., [Modernisierung], 1984, Beck, U./ Bonß, W., [Verwissenschaftlichung], 1989.

[15] Vgl. Behrman, J.M./ Levin, R.I., [Business Schools], 1984.

von Forschungsgeldern usw. eine bedeutende Rolle. Lyles argumentiert, daß aus diesen Gründen allein schon die ausdrückliche Formulierung dieser Frage als eine Bedrohung wahrgenommen wird.[16] Ein anderer möglicher Grund liegt in den Reward-Mechanismen der Disziplin. In einer angewandten Wissenschaft wird Wert darauf gelegt, daß die Managementimplikationen wissenschaftlicher Arbeit erkennbar sind. Die wissenschaftliche Analyse der Anwendungsmöglichkeiten einer Disziplin steht damit unter dem Verdacht, eine jener akademischen Spitzfindigkeiten zu sein, die es gerade zu vermeiden gilt. Das klingt z.B. bei Gopinath und Hoffman an: „The argument on theory versus practice is perhaps itself an example of academic quibbling. Whether research should be theoretical or directed towards practice is akin to arguing whether the apple should be eaten as a fruit or made into a pie. The pie will also be eaten."[17]

Die genannten Einwände sollen im folgenden beiseite geschoben werden: Diese Arbeit geht der Frage nach, wie sich die mangelnde Praxisrelevanz der in anderer Hinsicht ja höchst erfolgreichen akademischen Disziplin des Strategischen Managements erklärt. Verbunden damit ist die Frage, wie das Verhältnis des Strategischen Managements zur Unternehmenspraxis zu beschreiben ist. Ferner gilt es zu untersuchen, welche Ansprüche an eine anwendungsorientierte Wissenschaft überhaupt sinnvollerweise gestellt werden können.

Wie die Fragestellung deutlich macht, zielt diese Arbeit zunächst nicht auf die Praxis, sondern auf die Theorie des Strategischen Managements. Die in der betriebswirtschaftlichen Literatur nahezu obligatorische Doppeladressierung auf Praktiker und Wissenschaftler kann daher nicht ganz bedenkenlos ausgesprochen werden. Freilich provoziert diese Ausrichtung den Vorwurf der „Elfenbeinturmwissenschaft". Tatsächlich verlangt die Fragestellung eine Beschäftigung der Wissenschaft mit sich selbst, genauer: Selbstbeobachtung. Ob eine derartige Beschäftigung praktisch relevant sein kann, läßt sich nicht von Beginn an klären, sondern ist eben Bestandteil der Fragestellung. Paradox, gewiß, aber in dem Moment, wo der praxisinteressierte Zweifler die Fragestellung hinterfragt, reformuliert er sie. Mit dieser Überlegung im Hintergrund wendet sich diese Arbeit natürlich auch an den wissenschaftlich interessierten Praktiker, an den praktisch interessierten Wissenschaftler erst recht.

Gegenstand der Untersuchung werden vor allem die U.S.-amerikanischen Forschungen sein. Das hat zum einen den pragmatischen Grund, daß hier, gemessen an institutionellen Indikatoren, eher eine Identität der Disziplin erkennbar ist.[18] Zum anderen ist das Strategische Management zunächst eine amerikanische „Erfindung" und die Richtung der Beeinflussung gleicht

---

16 Vgl. Lyles, M.A., [Relevance], 1995.

17 Gopinath, C./ Hoffman, R., [Strategy Research], 1995, S. 98

18 Da in Deutschland allein die "Zeitschrift für Planung" als Strategiejournal in Betracht kommt und zum damaligen Zeitpunkt nur drei Lehrstühle in ihrer Selbstbezeichnung den Zusatz "strategisch" trugen, bezweifelt Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 18 Fn. 21, daß in Deutschland von einer Disziplin der Strategischen Unternehmensführung die Rede sein kann.

im wesentlichen einer Einbahnstraße. Während amerikanische Theoriearbeiten in der deutschsprachigen Diskussion nach einer gewissen Verzögerung aufgegriffen werden, wird die europäische respektive die deutschsprachige Forschung in den USA kaum wahrgenommen.[19]

Die Fokussierung auf die amerikanische Forschung bezieht sich wohlgemerkt auf den Gegenstand. Zur Bearbeitung der in dieser Arbeit verfolgten Fragestellung weisen hingegen gerade die deutschsprachigen Forschungen zu dem Strategischen Management und verwandten Gebieten einige interessante Besonderheiten auf: Sie sind stärker grundlagenorientiert angelegt, sie sind skeptischer bezüglich der Gestaltbarkeit von Organisationen, und sie stellen in stärkerem Maße Verbindungen zu gesellschaftstheoretischen Erkenntnissen her.[20]

Begünstigt wird diese Ausrichtung dadurch, daß im deutschsprachigen Raum die einschlägigen Monographien eine vergleichsweise größere Rolle spielen, während in den USA der Aufsatz die dominierende Form der Veröffentlichung ist. Das erlaubt einen Theoriestil, der etwas geduldiger und vielleicht auch reflektierter ist, als jenseits des Atlantiks üblich.[21] In einem größeren Format, bezogen auf das ganze Feld der Sozialwissenschaften, hat Galtung eine durchaus ähnliche Beobachtung angestellt. Er identifiziert den im deutschsprachigen Raum dominierenden „teutonischen Wissenschaftsstil".[22] Dieser Stil bevorzugt die Theorie gegenüber der Empirie und drängt in Richtung eines „großen Entwurfs". Aus relativ wenigen Grundprinzipien soll eine Theorie großer Reichweite entstehen.

Der wohl konsequenteste Entwurf einer solchen sozialwissenschaftlichen Theorie großer Reichweite ist die neuere Systemtheorie Luhmannscher Prägung.[23] Die Reichweite dieses Theorieangebotes ist im sozialwissenschaftlichen Bereich nicht mehr zu überbieten. Sie besitzt einen universalen Anspruch,[24] sie will alles Soziale behandeln – sich selbst mit eingeschlossen. „Theorien mit Universalitätsanspruch sind leicht daran zu erkennen, daß sie selbst als ihr eigener Gegenstand vorkommen"[25]. Das bedeutet, die Möglichkeit zur Selbstbeobachtung ist in der Luhmannschen Systemtheorie von Beginn an vorgesehen. Es ist u.a. dieses Theoriedesign, was die neuere Systemtheorie im Rahmen dieser Arbeit interessant macht. Die

---

19 Vgl. Scholz, C., [Ufern], 1986, S. 633 und differenzierter dazu Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 255ff. sowie Knyphausen-Aufseß, D. zu., [Nationen], 1996.

20 Vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 265ff.

21 Nach McGee, J./ Thomas, H., [Comments], 1986, S. 320 unterscheidet sich in diesem Punkt die gesamte europäische Forschungstradition des Strategischen Managements von der amerikanischen.

22 Vgl. Galtung, J., [Struktur], 1982. Vgl. im Zusammenhang mit dem Strategischen Management Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 258.

23 Vgl. grundlegend Luhmann, N., [Soziale Systeme], 1984.

24 Das heißt dezidiert *nicht*, daß die Luhmannsche Sytemtheorie für sich in Anspruch nehmen will, die komplette Realität widerzuspiegeln, alle Erkenntnismöglichkeiten des Gegenstandes auszuschöpfen oder einen ausschließlichen Wahrheitsanspruch zu besitzen, sondern eben nur eine universale Anwendbarkeit auf alles Soziale. Vgl. Luhmann, N., [Soziale Systeme], 1984, S. 9.

25 Luhmann, N., [Soziale Systeme], 1984, S. 9

Frage nach den Möglichkeiten der Anwendungsorientierung verlangt ja, daß das Strategische Management versucht, sich selbst in seinem Gegenstand wiederzuerkennen.

Inzwischen liegt eine ganze Reihe von Veröffentlichungen vor, die Verbindungen von der neueren Systemtheorie zur Betriebswirtschaftslehre herstellen.[26] Speziell in der deutschsprachigen Literatur zum Strategischen Management, die, wie gesagt, eine gewisse Affinität zu gesellschaftstheoretischen Angeboten besitzt, sind ebenfalls in diese Richtung gehende Bemühungen zu verzeichnen. Hervorzuheben ist die Habilitationschrift von Schreyögg, der bereits 1984 mit systemtheoretischen Mitteln versuchte, eine geeignete Grundstruktur für eine Theorie des Strategischen Managements zu entwickeln.[27] Das umfangreichste Projekt, in dem die Arbeiten Luhmanns neben anderen gesellschaftstheoretischen Angeboten eine etwas größere Rolle spielen und das bis heute andauert, stammt von der „Münchener Schule" um Kirsch.[28] Wesentlich daran beteiligt war zu Knyphausen-Aufseß, der später auf diesem Projekt aufbaute, es kritsch reflektierte und weitere Anschlüsse an die internationale Diskussion zum Strategischen Management suchte.[29] Daneben liegen einige vereinzelte Bemühungen in Form von Aufsatzveröffentlichungen und Dissertationen vor, die die Luhmannsche Systemtheorie oder Fragmente von ihr nutzen, um ein entsprechend aufgeklärtes, präskriptives Konzept des Strategischen Managements zu entwickeln.[30]

Um letzteres geht es hier nicht. Die vorliegende Arbeit bewegt sich auf einer Linie, die die Münchener Schule, inspiriert durch die neuere Systemtheorie, erst angedeutet hat und die als ein selbstreferentielles Theoriekonzept beschrieben wird: „Die Theorie beobachtet nicht nur die Praxis, sondern sie beobachtet auch, wie die Praxis die Theorie betrachtet, und fragt nach den damit verbundenen Konsequenzen für den Aufbau der Theorie."[31] Diese Perspektive ergibt sich zwangsläufig, wenn es um die Frage nach den Möglichkeiten des Anwendungsbezugs geht. Das Zitat weist zudem darauf hin, daß die Akteure der Praxis selbst wiederum als Beobachter beobachtet werden müssen, die die Wissenschaft aus ihrer selbsterzeugten Perspektive betrachten. Es geht mit anderen Worten darum, deutlich die Beobachterreferenzen zu unterscheiden. Der universalistische Anspruch der Luhmannschen Systemtheorie ermöglicht es nicht nur, die Wissenschaft des Strategischen Managements als soziales System zu betrachten, das nach selbstgesetzten Kriterien die Umwelt wahrnimmt. Sie ist auch auf Organisationen bzw. Unternehmen als potentielle Nutzer wissenschaftlichen Wissens anzuwenden,

---

[26] Vgl. bspw. jüngst den Überlick von Baecker, D./ Hutter, M., [Editorial], 1999 zum Themenschwerpunktheft der Konferenz „Systemtheorie für Wirtschaft und Unternehmen" an der Universität Witten/ Herdecke.

[27] Vgl. Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984.

[28] Vgl. Kirsch, W., [Autopoiese], 1992, Kirsch, W., [Wegweiser], 1996.

[29] Vgl. Knyhausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995.

[30] Vgl. mit bemerkenswerter Varianz in der Nutzungsweise der neueren Systemtheorie etwa Maul, C., [Systemtheorie], 1993, Bühring-Uhle, M., [Unternehmensführung], 1995, Bäcker, A., [Rationalität], 1996, Mirow, M., [Autopoiese], 1999.

[31] Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 6; vgl. auch im Zusammenhang der „Münchener Schule" Dondl, P., [Angewandte Wissenschaft], 1992.

die ihrerseits als soziale Systeme zu behandeln sind.[32] Das gleiche gilt für das Phänomen der Unternehmensberatung, das (vermeintlich) zwischen die Wissenschaft und die Unternehmenspraxis geschaltet ist und im Rahmen der Frage nach der Verwendung wissenschaftlichen Wissens eine gesonderte Rolle spielt.[33]

Diese Arbeit verfolgt die Frage nach den Anwendungsmöglichkeiten der wissenschaftlichen Disziplin des Strategischen Managements aus zwei unterschiedlichen Perspektiven. Der Perspektivenwechsel ist an einer deutlichen Zäsur zwischen dem Teil I und dem Teil II der Arbeit erkennbar.

Im Teil I wird die Disziplin gleichsam von innen ausgeleuchtet. Hier wird diskutiert, auf welche Weise die diversen Konzepte des Strategischen Management aus sich selbst heraus erklären, wie sie zu tragfähigen Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis gelangen. Es wird damit vorerst unhinterfragt der Annahme gefolgt, daß die wissenschaftsintern erzeugte theoretische Plausibilität ausreicht, damit ein präskriptives Strategiekonzept den Weg in die Praxis findet. Im Vordergrund steht daher die Frage nach der theoretischen Konsistenz der aus den Theorieangeboten abgeleiteten Handlungsempfehlungen.

Da die wissenschaftliche Disziplin des Strategischen Managements als Gesamtphänomen Gegenstand der Untersuchung ist, wird in einem ersten Schritt (Kap. I.1.1.1) versucht, diese abzugrenzen. In Ermangelung eines übergreifenden Strategiebegriffs geschieht dies anhand institutioneller Indikatoren. Untersuchungsobjekt ist das, was in dem institutionalisierten Kontext der wissenschaftlichen Disziplin unter dem Label „Strategisches Management" diskutiert wird. Die in diesem Kontext gebräuchliche Unterscheidung zwischen dem präskriptiven und dem deskriptiven Zweig der Disziplin wird benutzt, um einen geordneten Überblick über die Strategiedebatte zu erlangen (Kap. I.1.1.2 u. I.1.1.3). Im Verhältnis der beiden Zweige zueinander deuten sich schon in diesem Untersuchungsschritt Problemlagen an, die unmittelbar für die Fragestellung dieser Arbeit relevant sind (Kap. I.1.1.4). Ferner wird deutlich, daß sich in dem synoptisch-rationalen Planungsmodell, das in dem präskriptiven Zweig dominiert, nicht alles auflösen läßt, was unter dem Titel Strategie diskutiert wird.

Im folgenden Abschnitt (Kap. I.1.2) wird daher die zunächst zurückgestellte Frage „Was ist Strategie?" wieder aufgegriffen. Ziel ist es nicht, zu einer allgemeingültigen Strategiedefinition zu gelangen, sondern den Kern, um den die Strategiedebatte kreist, zu lokalisieren. Dies geschieht anhand von den in der Disziplin gebräuchlichen Leitunterscheidungen (Kap. I.1.2.1, I.1.2.2., I.1.2.3 u. I.1.2.4). Es wird die These aufgestellt, daß dieser Kern das beinhaltet, was als das „Schöpferische", das „Unternehmerische" oder als „Entrepreneurship" bezeichnet wird (Kap. I.1.2.5).

[32] Ansätze zu dieser Sichtweise finden sich bei Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Weg], 1997, S. 115ff.
[33] Vgl. jüngst auch dazu Kieser, A., [Kommunikationsprobleme], 1998.

Anschließend (Kap. I.1.3) werden die in der Literatur zunehmend zu verzeichnenden kritischen Selbstbeobachtungen, die es rechtfertigen, von einer Krise des Strategischen Managements zu sprechen, zuammengestellt und systematisiert. Neben der Abwesenheit eines einigenden Paradigmas (Kap. I.1.3.1) sind dies, wie bereits angesprochen, die fehlende Praxisrelevanz (Kap. I.1.3.2) sowie der Verdacht der ideologischen Verzerrung (Kap. I.1.3.3) und die Verbreitung von Modeerscheinungen des Strategischen Managements (Kap. I.1.3.4).

Mit dem Import der ökonomischen Theorie in das Strategische Management sind Hoffnungen verbunden, einige der genannten Krisensymptome zu überwinden (Kap. I.2.1.1). Der „economic turn“ ist bei der Suche nach Theorien im engeren Sinne die wohl bedeutendste Entwicklung in der Disziplin. Einige Übertragungshindernisse stehen der Nutzbarmachung der ökonomischen Theorie im Strategischen Management entgegen (Kap. I.2.1.2). Wie in einem ökonomischen Bezugsrahmen Handlungsfreiräume für Unternehmen konstruiert werden können, ist in diesem Zusammenhang eine zentrale Frage (Kap. I.2.1.3). Im Kap. I.2.1.4 werden Gründe aufgeführt, warum sich die ökonomische Theorie trotz zahlreicher Barrieren in dem Strategischen Management durchsetzen konnte.

Den Startschuß für den „economic turn“ lieferten die industrieökonomisch geprägten Arbeiten Michael E. Porters. Inwieweit es Porter gelingt, in seinem Werk von den ökonomischen Grundlagen zu strategischen Handlungsanweisungen zu gelangen, ist Gegenstand von Kap. I.2.2.1. Die Entwicklung in Porters Gesamtwerk wird in Kap. I.2.2.2 dargestellt. Im Ganzen läßt sich in dem Werk eine Flucht vor der ökonomischen Theorie beobachten und ein Hinwendung zu dem, was in dieser Arbeit als der Kern der Strategie herausgearbeitet wurde (Kap. I.2.2.3).

In dem anschließenden Kap. I.2.3 wird der in jüngerer Zeit populär gewordene Ressourcenorientierte Ansatz untersucht. Es werden die Kernideen das Ansatzes dargestellt (Kap. I.2.3.1), zwei Schulen innerhalb des Ansatzes unterschieden (Kap. I.2.3.2) und die präskriptive und die deskriptive Dimension des Ressourenorientierten Ansatzes analysiert (Kap. I.2.3.3).

Zum Abschluß des Hauptabschnitts (Kap. I.2.4) wird auf einer allgemeineren Ebene die Vereinbarkeit von ökonomischer Theorie mit dem Strategischen Management erörtert. Die kritischen Punkte dieses Vorhabens werden zum einen in dem Verhältnis von Erklärung zu Gestaltung gesehen (Kap. I.2.4.1), zum anderen in dem Problem der Integration des „Unternehmerischen“ in die ökonomische Theorie (Kap. I.2.4.2). Vor diesem Hintergrund wird der Frage nachgegangen, ob der „economic turn“ tatsächlich dazu angetan ist, das Strategische Management aus der Krise zu führen.

In einem Zwischenfazit (Kap. I.3) werden die bis dahin gewonnen Erkenntnisse zusammengefaßt und zum Teil am Beispiel der „Honda-Story“ noch einmal illustriert. Diese Geschichte gibt im Ganzen mehr Auskunft über das Funktionieren der Strategie-Industrie mit Wissenschaftlern, Managern und Unternehmensberatern als relevanten Akteuren als darüber, wie vernünftigerweise Strategien zu entwickeln sind. Das leitet über zu dem nächsten Hauptteil der Arbeit.

Die Perspektive, die im Teil II eingenommen wird, ist inspiriert durch die Luhmannsche Systemtheorie. Mit Hilfe dieses Theorieangebots wird ein größerer Abstand zum Strategischen Management gewonnen, und der Fokus verschiebt sich weg von den Fragen, die im Mainstream der wissenschaftlichen Disziplin des Strategischen Managements eine Rolle spielen. Es wird die Position eines erstaunten Beobachters eingenommen, der feststellt, daß trotz aller Krisenerscheinungen und internen Probleme die wissenschaftliche Diskussion um das Strategische Management weiterläuft, daß Organisationen strategische Planungsentscheidungen treffen und daß Unternehmensberatungen mit Strategiekonzepten ihr Geld verdienen. Es wird mit anderen Worten beobachtet, auf welche jeweils spezifische Weise die verschiedenen, miteinander interagierenden Beobachter der Strategie-Industrie Themen des Strategischen Managements behandeln.

In Kap. II.1 wird die Luhmannsche Systemtheorie knapp in ihren Grundzügen nachgezeichnet.

Das fokale soziale System, das in Kap. II.2 der systemtheoretischen Analyse unterzogen wird, ist die Wissenschaft des Strategischen Managements. In einem ersten Schritt (Kap. II.2.1.1., II.2.1.2 u. II.2.1.3) wird auf einer allgemeinen Ebene dargelegt, auf welche Weise wissenschaftliche Kommunikation funktioniert und welche Implikationen dies für anwendungsorientierte Wissenschaften besitzt (Kap. II.2.1.4). In einem zweiten Schritt werden diese Erkenntnisse auf die Disziplin des Strategischen Managements übertragen (Kap. II.2.2, II.2.3 u. II.2.4). Dabei wird der Kommunikationszusammenhang der Disziplin entgegen der üblichen Sichtweise als eine nicht-triviale Maschine rekonstruiert. Damit einher geht die Abwendung von der klassischen Wissensanwendungslogik (Kap. II.2.2.4).

Unternehmen als organisierte Sozialsysteme sind das Thema von Kap. II.3. Vor dem Hintergrund bereits vorliegender Bemühungen, die neuere Systemtheorie mit den Forschungen zum Strategischen Management zu verknüpfen, wird im Kap. II.3.1.1. dargelegt, aus welchem Blickwinkel in dieser Arbeit der Themenbereich behandelt wird. Nach der systemtheoretischen Darstellung von Organisationen als ein Zusammenhang von rekursiv aufeinander verweisenden Entscheidungen (Kap. II.3.1.2 u. Kap. II.3.1.3) wird erörtert, wie aus systemtheoretischer Perspektive strategische Pläne (Kap. II.3.2.1) und Strategien (Kap. II.3.2.2) zu be-

schreiben sind. Daran schließen das Problemfeld der „structural inertia“ sowie die Darstellung der latenten Funktionen strategischer Pläne an (Kap. II.3.2.3).

Unternehmensberatungen, insbesondere Strategieberatungen, werden im Kap. II.4 behandelt. Anders als die akademische Disziplin des Strategischen Managements kann die Strategieberatung für sich reklamieren, maßgeblich zur Verbreitung von praktisch relevantem Strategiewissen beigetragen zu haben (Kap. II.4.1.1). Der klassische Ansatz der Strategieberatung basiert auf dem Modell der Expertenberatung, deren Grundannahmen in Kap. II.4.1.2 herausgearbeitet werden. Die Erkenntnisse und Beobachtungsmöglichkeiten aus dem Feld der systemischen Beratungen werden genutzt, um eine Beschreibung des Prozesses der Strategieberatung anzufertigen, die von der Selbstdarstellung der Expertenberatungen abweicht (Kap. II.4.2.1). Die latenten Funktionen, die die Strategieberatung erfüllen kann, werden aus dieser Perpektive sichtbar (Kap. II. 4.2.2). Auf dieser Grundlage wird untersucht, wie der Erfolg der Strategieberatung zu erklären ist und auf welche Weise sich Strategiekonzepte verbreiten (Kap. II.4.3.1). Mode wird in diesem Zusammenhang als ein Muster verstanden, mit dem sich der Verbreitungsprozeß beschreiben läßt (Kap. II.4.3.2).

Im Kap. II.5 wird auf dem Fundament des zuvor Erarbeiteten die Fragestellung dieser Arbeit direkt adressiert. Zunächst wird eine Erklärung für mangelnde praktische Relevanz des Strategischen Managements angeboten. Dann wird aufgezeigt, welche Ansprüche an die anwendungsorientierte Disziplin des Strategischen Managements sinnvollerweise herangetragen werden können (Kap. II.5.1). Ferner werden die sich daraus ergebenen forschungsstrategischen Implikationen dargelegt. Die Implikationen für die Nutzung von wissenschaftlichem Wissen aus der Sicht der potentiellen Anwender (Kap. II.5.2) liegen ebenso wie die Implikationen für die Strategieberatung (Kap. II.5.3) nicht im Zentrum der Fragestellung, sie entstehen aber gleichsam als Kuppelprodukt und werden daher abschließend knapp angesprochen.

Teil I:
Zum Stand der Theorieentwicklung im Strategischen Management

1 Das Forschungsfeld des Strategischen Managements

1.1 Disziplinäre Entwicklung des Strategischen Managements

1.1.1 Einheit der Disziplin

Was das spezifisch „Strategische" ausmacht, ist völlig unklar. In der deutschsprachigen Literatur zum Strategischen Management findet sich eine Flut an Definitionsvorschlägen und nahezu genauso viele Stimmen, die diese Flut beklagen.[1] Klaus redet von einem „Dschungel der Strategiebegriffe"[2]. Die vorliegenden Interpretationen des Begriffs sind widersprüchlich, oder das „Strategische" degeneriert zu einem Anhängsel, bei dem offen bleibt „wie sich der Aussagegehalt verändert, wenn ‚strategisch' schlicht weggelassen wird"[3]. Auch in der englischsprachigen Literatur beklagt man sich über die Unbestimmtheit des Strategiebegriffs.[4] Zwar werden immer wieder Arbeiten publiziert, die dem Titel nach die Frage „What is Strategy?" verfolgen.[5] Doch diese Arbeiten fokussieren entweder nur auf einen sehr kleinen Ausschnitt der Strategiedebatte oder lassen die Frage letztlich offen, wenn sie zum Schluß kommen, daß die Antwort von dem Strategieansatz, der jeweils zugrunde gelegt wird, abhängt.[6] Es bleibt bei dem von Leonitades übermittelten Eindruck, daß die Einführung des Wortes „strategy" ein unglückliches Mißgeschick war.[7]

Das Unbehagen mit dem Strategiebegriff ändert aber nichts an dem Erfolg des Forschungsfeldes - zumindest was den Grad der Aufmerksamkeit und die publizierte Masse angeht. Es kann

---

1 Vgl. bspw. Hinterhuber, H., [Unternehmensführung], 1992, S. 7, Meffert, H./ Wehrle, F., [Unternehmensplanung], 1983, S. 50, Scholz, C., [Strategisches], 1987, S. 2, Gälweiler, A., [Unternehmensführung], 1990, S. 55, Bea F.X./ Haas, J., [Strategisches Management], 1995, Kreikebaum, H., [Unternehmensplanung] 1991, S. 24, S. 45, Wolfrum, U., [Erfolgspotentiale], 1993, S. 47 oder mit einer Auflistung vieler verschiedener inhaltlicher Belegungen des Strategiebegriffs Wüthrich, H., [Neuland], 1991, S. 12ff.

2 Klaus, P., [Strategien-Theorien-Dschungel], 1987, S. 50 (ohne Fußnote)

3 Neus, W./ Nippel, P., [strategisch], 1996, S. 423. Begünstigt wird diese Anhängselfunktion durch die Eigenschaft des Strategiebegriffs, daß er mit betriebswirtschaftlichem Vokabular beinahe beliebig kombinierbar ist. Dies kann leicht überprüft werden, wenn man bspw. das Stichwortverzeichnis des Lehrbuchs von Schierenbeck, H., [Grundzüge], 1993, S. 699ff. durchgeht und "Strategie" bzw. "strategisch" vor oder hinter die Einträge setzt. Verfährt man so mit den ersten 30 unter "A" aufgeführten Begriffen, ergeben sich 26 Zusammenstellungen, die den Anschein von Sinn erwecken.

4 Vgl. Chaffee, E.E., [Three Models], 1985, S. 89.

5 Vgl. Evered, R., [Strategy], 1983, Whittington, R, [Strategy], 1993, Porter, M.E., [Strategy], 1996.

6 Porter, M.E., [Strategy], 1996 beschränkt sich auf die Überwindung seiner eigenen Positionierungsperspektive. Zur Kritik der faktischen Nichtbeantwortung der Strategiefrage bei Whittington vgl. die Buchbesprechung von Schreyögg, G., [Book Review], 1994, S. 931.

nicht überraschen, daß die Grenzen dieses Feldes ebenfalls im Dunkeln liegen. „While it seems that just about everyone wants strategy research," schreibt Carroll, „there is less agreement about what it actually is."[8] Zajac antwortet auf die Frage nach der Einheit der Disziplin in einem wohl nur für den anglo-amerikanischen Raum zulässigen Duktus:

„What is strategy research? My response is: strategy is what strategy researchers do (this usually ends the discussion). If pressed further by a questioner to *define* strategy research, my second response is: strategy is like pornography - it defies precise definition, but one knows it when one sees it! At that point, only the hardiest questioners remain [...]."[9]

Zunächst soll die Frage, „Was ist Strategie?" zurückgestellt werden.[10] Um das Strategiefeld abzugrenzen, wird an dieser Stelle Zajacs *erster* Definitionsversuch als Ausgangspunkt genommen werden. Dann wird erkennbar, daß sich trotz der begrifflichen Unklarheiten sowohl in den USA als auch im deutschsprachigen Raum ein Kommunikationszusammenhang identifizieren läßt, der sich unter dem Begriff „Strategisches Management" zusammenfassen läßt.[11] Dies wird sehr deutlich, wenn man die Institutionen betrachtet, an denen er sich niederschlägt. Zur Identifizierung einer Disziplin - verstanden als eine Form sozialer Institutionalisierung – wird typischerweise auf fünf Charakteristika verwiesen:[12]

- Das Vorhandensein einer „scientific community", d.h. eines hinreichend homogenen Kommunikationszusammenhangs von Forschern.
- Einen Korpus wissenschaftlichen Wissens, der sich durch Kodifikation und konsentierte Akzeptation auszeichnet, so daß er prinzipiell in Lehrbüchern repräsentiert werden kann.
- Eine Mehrzahl problematischer Fragestellungen.
- Ein „Set" von Forschungsmethoden und paradigmatischen Problemlösungen.
- Eine spezifische Karrierestruktur und institutionalisierte Sozialisationsprozesse.

Gemessen an diesen Indikatoren ist es gerechtfertigt, vom Strategischen Management als abgrenzbaren Disziplin zu sprechen.[13] Die Entwicklung der letzten Jahre und Jahrzehnte hat eine bestimmbare Forschergemeinschaft, eine Reihe von Zeitschriften, Lehrstühlen, For-

---

7 Vgl. Leonitades, M., [Confusing Words], 1982, S. 46.
8 Carroll, G.R., [Organizational Aproaches], 1987, S. 8; vgl. auch Thomas, H./ McGee, J., [Strategic Management Research], 1986, S. 3ff.
9 Zajac, E.J., [Economic], 1992, S. 69f.
10 Vgl. aber Teil I:1.2.
11 Deshalb wird "Strategisch" hier großgeschrieben.
12 Vgl. Stichweh, R., [Professionen], 1994, S. 17. Weick, K.E., [Organizational Communication], 1983, S. 15 nennt ähnliche Faktoren, die einer Disziplin Identität verleihen: "[A] standard syllabus, a list of 25 crucial citations, a body of knowledge, a specific place to publish organizational work, or an identifiable community of scholars."
13 Vgl. Knyphausen, D. zu, [Theorie], 1995, S. 16.

schungs- und Promotionsprogrammen[14] und zentralen, immer wieder zitierten Publikationen hervorgebracht.[15] Zwei Kernjournale sind das „Strategic Management Journal" und die „Academy of Management Review", die Anfang bzw. Mitte der 80er Jahre zu den renommiertesten Zeitschriften der Disziplin avancierten.[16] Die Verankerung in „Professional Societies" wie der „Business and Planning Division" der „Academy of Management", der „North American Society of Corporate Planners" und der „Strategic Management Society" sowie die nicht zu unterschätzende Integrationskraft der ebenfalls seit Beginn der 80er Jahre zunehmenden Zahl der Lehrbücher festigten die Infrastruktur der Disziplin weiter.[17]

Will man einen Überblick auf die Disziplin des Strategischen Managements gewinnen, gibt es zunächst keine Alternative zu der institutionellen Perspektive.[18] Für diese Arbeit relevant sind die Forschungen, die in dem institutionalisierten Kontext „Strategisches Management" eine hervorgehobene Rolle spielen. Dabei wird aus den in der Einleitung genannten Gründen auf die US-amerikanische Entwicklung fokussiert.

Die Unterscheidungen präskriptiv/ deskriptiv[19] sowie content/ process, mit denen sich die Disziplin selbst beschreibt, eignen sich für die Grobstrukturierung. Der präskriptive Zweig umfaßt jene Arbeiten, die Empfehlungen formulieren, wie Strategien ausgestaltet werden sollten. Vertreter des deskriptiven Zweigs sind vor allem daran interessiert, zu erklären und zu beschreiben, wie sich Strategien tatsächlich formieren. Für die Fragestellung dieser Arbeit ist diese Unterscheidung unmittelbar relevant, weil sie im wesentlichen die Erklärungs- und Gestaltungsfunktion von Wissenschaft widerspiegelt und daher die Frage der Anwendungsorientierung berührt.[20]

Die Trennung wurde nicht nur methodisch, sondern auch disziplinär vollzogen. Im präskriptiven Zweig sind andere Autoren, Lehrstühle, Forschungstraditionen usw. von Bedeutung als

---

14 Vgl. speziell hierzu Summer, C.E. et al., [Doctoral Education], 1990.

15 Vgl. Shrivastava, P., [Rigor], 1987, S. 77, Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 16, Bürki, D.M., [Denkmodell], 1996, S. 1ff. u. Mintzberg, H./ Ahlstrand, B./ Lampel, J., [Safari], 1999, S. 33ff. Vgl. zu einer gegenteiligen, aber mittlerweile randständigen Position vgl. Snow, C., [Reflections], 1986, S. 307.

16 Vgl. die Erhebung auf Grundlage einer Professorenbefragung bei MacMillan, I.C./ Stern, I., [Forum], 1987 sowie die auf Zitationsindizes basierende Studie von Franke, R.H./ Edlund, T.W./ Oster, F., [Development], 1990, vgl. aber auch Teil II:2.2.3.

17 Vgl. Shrivastava, P./ Lim, G.E., [Profile], 1989, S. 533. Schendel, D./ Cool, K., [Development], 1988.

18 Eine Orientierung an bestimmten „Paradigmen" ist beispielweise nicht möglich, vgl. Teil I:1.3.1.

19 Vgl. bspw. Mintzberg, H., [Schools], 1990 und für den deutschsprachigen Raum Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984.

20 Damit wird umstandslos an Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 139, Fn. 2 angeschlossen, der schreibt: "Der Terminus 'deskriptiv' stellt auf die Form bzw. den methodischen Status der Aussagen ab: deskriptive im Unterschied zu präskriptiven Aussagen. Eine Unterscheidung zwischen Beschreibung und Erklärung, etwa in dem Sinne, wie in der 'Unternehmensforschung' lange Zeit zwischen Beschreibungs- und Erklärungsmodellen differenziert wurde, ist hier nicht angestrebt und im übrigen methodisch auch schwer begründbar. Deskriptive Forschung umfaßt dann alle Arten von Forschungsrichtungen, angefangen von der naturwissenschaftlich-orientierten Kausalforschung über Fallanalysen bis zu Deutungsansätzen, sofern deskriptive Aussagen zugrunde liegen."

im deskriptiven Zweig. Die präskriptive Strategieforschung besitzt dabei eine deutlich schärfere Kontur, d.h. ein besser umgrenztes Set von originär strategischen Konzepten bzw. dem Feld zurechenbarer Autoren, sie dominiert die Lehrbuchdarstellungen und - naturgemäß - die außerwissenschaftliche Wahrnehmung der Disziplin. In dem deskriptiven Zweig, dessen Bedeutung in jüngerer Zeit stark zugenommen hat, werden in einem stärkeren Maße Ideen und Theoriestücke aus Nachbardisziplinen importiert, und viele Autoren dieses Zweigs besitzen ihre akademische „home base" außerhalb des Strategischen Managements.

Trennscharf können präskriptive und deskriptive Strategieforschung nicht voneinander abgegrenzt werden. Eine Gestaltungsempfehlung kommt nicht ohne eine wenigstens implizite Erklärung über das zu Gestaltende aus. Umgekehrt hat eine Erklärung bzw. Beschreibung immer auch normativen Charakter, denn sie ist gezwungenermaßen selektiv und beinhaltet schon so eine Wertung über den Gegenstand. Die disziplinäre Trennung der genannten Zweige ist vor diesem Hintergrund um so überraschender. Mit Blick auf die Ingenieurwissenschaften ironisieren Mintzberg und Quinn die Dichotomie: „Imagine an engineering student's hand shooting up in physics class: ‚Listen, prof, it's fine to tell us how the atom does work. But what we really want to know is how the atom *should* work.'"[21] Davon unberührt bleibt, daß die Disziplin sich mit dieser Unterscheidung selbst organisiert hat und sie daher geeignet ist, das Strategiefeld zu ordnen.

Ebenfalls mit begrifflichen Unsicherheiten behaftet ist die Unterscheidung von content und process.[22] Die content-Forschung beschäftigt sich mit den Inhalten strategischer Entscheidungen, vor allem in Hinblick auf die Verbindung zwischen Performance und Marktpositionen, Ressourcenausstattungen oder spezifischen Konstellationen zwischen Unternehmensattributen und Umweltbedingungen.[23] Auf welchem Weg diese vorteilhaften Kombinationen, Positionen usw. erreicht werden, bleibt unreflektiert. Die content-Forschung ist weitgehend statisch ausgerichtet. Nach Hirsch verhält sie sich zur process-Forschung wie die Fotografie zur Cinematografie.[24] Methodologisch werden in der content-Forschung Querschnittstudien bevorzugt; im Gegensatz zu den dynamischeren longitudinalen Studien, die in der process-Forschung verbreitet sind.[25] Die process-Forschung untersucht Entscheidungsprozesse und deren Beziehungen zur Organisation, Planungsmethoden, Fragen der Implementierung usw. In knappster Form kann das Strategieverständnis der process-Forschung als eine Sequenz von

---

21 Mintzberg, H./ Quinn, J. B., [Introduction], 1996, S. xii

22 Vgl. Huff, A. S./ Reger, R. K., [Process], 1987, S. 211f., Van de Ven, A. H., [Suggestions], 1992, S. 169.

23 Vgl. Montgomery, C. A./ Wernerfelt, B./ Balakrishnan, S., [Content], 1989, S. 189. Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 201ff. nennt andere für die content- und für die process-Forschung bedeutsame Fragestellungen, versteht diese aber eher zukunftsbezogen als offene Fragen, die aus den Widersprüchen der vorliegenden Forschungsbemühungen resultieren, und nicht als Orientierungspunkte des bestehenden Strategiefeldes.

24 Vgl. Hirsch nach Chakravarthy, B. S./ Doz, Y., [Process], 1992, S. 6.

25 Chakravarthy, B. S./ Doz, Y., [Process], 1992, S. 6f.

Ereignissen beschrieben werden.[26] Freeman und Lorange schlagen zur Unterscheidung der genannten Kategorien die Leitfragen „What is to be done?“ (content) und „How do we decide what is to be done?“ (process) vor.[27]

Die Dichotomie von Strategie-content und -process ist methodologisch fragwürdig.[28] Tatsächlich sind beide Aspekte untrennbar miteinander verwoben. Beispielsweise stellen komplexe und umfangreiche Strategieinhalte ganz andere Anforderungen an den Prozeß der Strategieumsetzung als einfache und schematisch abzuarbeitende. Die Fähigkeit, bestimmte Prozesse zu beherrschen, kann ein wichtiger Strategieinhalt sein. Oder Marktpositionen (content) sind mitunter gerade deshalb attraktiv, weil sie schwer zu erreichen sind (process). Schendel hält aus diesen und anderen Gründen die Trennung von process und content sowohl in der Forschung als auch in der Praxis des Strategischen Managements für irreführend.[29]

Im folgenden wird die Unterteilung präskriptiv/ deskriptiv, die bereits erkennbar etwas mit der Fragestellung dieser Arbeit zu tun hat, herangezogen, um die Entwicklung des Strategischen Managements nachzuzeichnen.

1.1.2 Präskriptiver Zweig des Strategischen Managements

Die Ursprünge der Disziplin des Strategischen Managements liegen in den business- policy-Kursen, die erstmals 1908 in der Harvard Business School unterrichtet wurden.[30] Bis heute werden „business policy“ und „strategy“ teilweise synonym verwendet.

Die business-policy-Kurse hatten die Aufgabe einer Klammer, die zum Abschluß eines MBA-Programms die einzelnen, an den Funktionsbereichen eines Unternehmens ausgerichteten Kurse in praxisnaher Form integriert.[31] Business policy blieb damit ein inhaltlich weitgehend unspezifizierter Kurs, der nicht von einem zusammenhängenden Forschungsfeld getragen wurde. Allein die Suche nach der „core issue“, die die vielen Einzelprobleme eines Unter-

---

[26] Vgl. Van den Ven, A. H., [Suggestions], 1992, S. 170.

[27] Vgl. Freeman, R. E./ Lorange, P., [Theory Building], 1985, S. 21.

[28] Vgl. Thomas, H./ Pruett, M., [Theory Building], 1993, S. 4, Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 37f. und die dort angegebene Literatur oder Barney, J.B., [Integrating], 1992, S. 56, der als Vertreter des noch zu behandelnden Ressourcenorientierten Ansatzes schreibt: „If process can be a source of competitive advantage (which it certainly can be), the content decisions about what strategies to implement may be based on process considerations about competitive advantages in the implementation process. In the end, what counts is not the ‚announced‘ strategy, but the ‚implemented‘ strategy. Thus, in the analysis of competitive advantage, process issues must *always* be integrated with content issues.“

[29] Vgl. Schendel, D., [Introduction], 1992.

[30] Vgl. Bower, J. L., [Business Policy], 1982, S. 630.

[31] Vgl. Bowman, E. H., [Epistemology], 1974, S. 35f., Unterman, I./ Hegarty, W. H., [Implications], 1979, S. 479f.

nehmens zusammenführt und die Funktionen und Verantwortlichkeiten des „general managers" definiert, kommt als einigendes Element der business policy in Betracht.[32]

Mit dem Übergang zum Strategischen Management fand eine Lösung von der Person des „general managers" statt, und es gerieten stärker die Strategieprozesse der gesamten Organisation in den Blick.[33]

Die Geburt der Disziplin des Strategischen Managements wird i.A. auf die 60er Jahre datiert und mit dem Erscheinen von drei Schlüsselpublikationen in Verbindung gebracht:[34] Alfred Chandlers „Strategy and Structure", Igor Ansoffs „Corporate Strategy" und „Business Policy: Text and Cases" von Learned, Christensen, Andrews und Guth.

Für den präskriptiven Zweig des Strategischen Managements waren insbesondere die Arbeiten von Ansoff und Learned et al. prägend. Die den Werken innewohnende synoptisch-rationale Planungslogik unterliegt der großen Mehrheit der präskriptiven Strategieliteratur und besitzt bis heute einen nachhaltigen Einfuß auf die Gestaltung von Strategieprozessen in der Praxis.[35] Bowmans Darstellung bildet auf den Kern reduziert die Schrittfolge dieses Planungsmodells ab (vgl. Abb. 1):[36]

Ob die Unternehmensziele („goals") dem Strategieprozeß zuzurechnen sind, war Gegenstand einer langen Auseinandersetzung.[37] Die Diskussion führte zu keinem eindeutigen Ergebnis und hinterläßt im Rückblick einen unergiebigen Eindruck. Schendel und Hofer versuchten in dem Pittsburgher Konferenzband, einem Meilenstein der disziplinären Entwicklung,[38] dem Problem auszuweichen, indem sie zwischen einem Strategiebegriff im engeren und im weiteren Sinne differenzierten. Die engere Fassung umfaßte allein die Strategieformulierung (bei

32 Vgl. Porter, M.E., [Industrial Organization], 1983. S. 172.

33 Vgl. Bygrave, W.D./ Hofer, C.W., [Entrepreneurship], 1991, S. 14f., Hofer, C.W., [Foreword], 1986, S. x.

34 Vgl. Bowman, E.H., [Possible Worlds], 1990, S. 10, Rumelt, R.P./ Schendel, D./ Teece, D.J., [Economics], 1991, S. 7. Porter M.E., [Industrial Organization], 1983. S. 172 legt hingegen die Geburtsstunde der Disziplin ohne eine weiterführende Begründung in die 50er Jahre. Möglicherweise betrachtet er andere Autoren als grundlegend. Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 113 zufolge verwendete William Newman erstmals 1959 in der Managementliteratur einen mit dem heutigen vergleichbaren Strategiebegriff.

35 Vgl. Mintzberg, H., [Design School], 1990, S. 171.

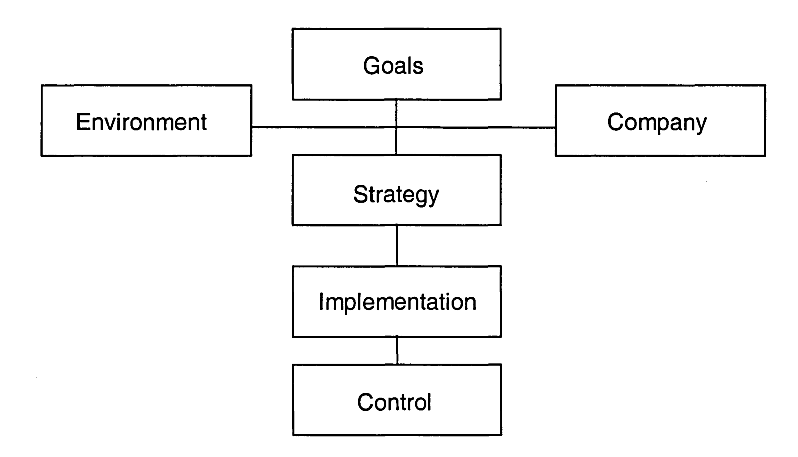
36 Hofer, C.W./ Schendel, D., [Strategy Formulation], 1978, S. 6 und Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 85 schälen aus der strategischen Planungslehre ein ähnliches, etwas differenziertes Grundmodell heraus.

37 Vgl. für einen Überblick der verschiedenenen Sichtweisen Hofer, C. W./ Schendel, D., [Strategy Formulation], 1978, S. 18f., Becker, A., [Rationalität], 1996, S. 8f.

38 Vgl. Schendel, D./ Hofer, C.W. (Hrsg.), [Strategic Management], 1979. Die 1977 an der Universität von Pittsburgh von Dan E. Schendel und Charles W. Hofer organisierte Konferenz erfuhr große Aufmerksamkeit und trieb die disziplinäre Entwicklung weiter, indem sie versuchte, ein "Paradigma" des Strategischen Managements zu formulieren, einen weltweiten Austausch der auf dem Gebiet Forschenden zu befördern und die Erwartungen der Beteiligten zu bündeln, um so Qualitätsstandards formulieren zu können. Vgl. rückblickend Rumelt, R.P/ Schendel, D./ Teece, D.J., [Afterword], 1995, S. 560.

Bowman: „strategy“), die weitere den gesamten Planungsprozeß („grand design“).[39] Strategie war damit „grand design“ und gleichzeitig nur ein Bestandteil davon.[40] Der Begriffsvorschlag von Schendel und Hofer setzte sich jedoch nicht durch, die doppelte Strategiebedeutung hingegen hatte Bestand.

Abb. 1: Synoptisch-rationale Planungslogik



Quelle: Bowman, E. H., [Epistemology], 1974, S. 41

Die strategische Analyse („environment“/ „company“) umgrenzt das Feld möglicher strategischer Alternativen. Das bekannte LCAG-Schema, benannt nach den Urhebern, Learned, Christensen, Andrews und Guth, konfrontiert hierzu systematisch die Stärken und Schwächen des Unternehmens mit den Gefahren und Gelegenheiten der Unternehmensumwelt.[41] Bei der Formulierung einer Strategie („strategy“) geht es darum, die inneren und äußeren Voraussetzungen in Übereinstimmung zu bringen, einen optimalen „fit“ zwischen Unternehmen und Umwelt herzustellen. Die Werthaltungen des Managements und die Ansprüche des gesellschaftlichen Umfeldes sind dabei zu berücksichtigende Nebenbedingungen.

Die Prozeßschritte „implementation“ und „control“ beinhalten Maßnahmen, die die Umsetzung und Wirksamkeit der formulierten Strategie sicherstellen sollen. Die Installation von geeigneten Führungssystemen oder die Budgetierung von Programmen sind Beispiele für die-

39 Vgl. auch Hofer, C.W./ Schendel, D., [Strategy Formulation], 1979, S. 20 Fn. 7.

40 Vgl. Leontiades, M., [Confusing Words], 1982, S. 47.

41 Vgl. Learned, E.P. et al., [Business Policy], 1969. Das ebenfalls geläufige "SWOT-Schema" meint dasselbe, nämlich die Gegenüberstellung von Strengths/ Weaknesses und Opportunities/ Threats. Wenngleich dieses Raster i.A. Learned et al. zugeschrieben wird, taucht es in der Literatur schon früher auf. Der eigentliche Ursprung ist kaum noch auszumachen. Spender, J.-C., [Strategy Theorizing], 1992, S. 6 verweist auf Sheldon, der das Schema bereits 1925 im Harvard Business Review vorschlägt.

se Prozeßschritte. Die Grenze zwischen strategischer Umsetzung und Kontrolle zur operativen Führung ist jedoch wiederum schwer zu ziehen.

Das Ansoffsche Modell und jene Nachfolgearbeiten, die Mintzberg der „planning school" zuordnet, unterscheiden sich von dem Ansatz von Learned et al. vor allem durch einen stärkeren Formalisierungsgrad. Der Gesamtprozeß wird feiner aufgelöst und in viele detaillierte, checklistenartig aufbereitete Einzelschritte zerlegt.[42]

Die methodologischen Ansprüche in dieser frühen Phase des Strategischen Managements sind gering. Learned et al. beabsichtigten lediglich den Entwurf einer „simple practitioner's theory, a kind of Everyman's conceptual scheme"[43]. Die zentrale Erkenntnisquelle sind Fallstudien, die gleichzeitig das dominierende didaktische Instrument in der Lehre sind, mit dem möglichst praxisnah MBA-Studenten das LCAG-Schema vermittelt werden sollte. Ob das LCAG-Schema tatsächlich induktiv aus Fallstudien gewonnen wurde, kann bezweifelt werden. Mintzberg widerspricht in diesem Punkt Andrews, dem der Hauptteil von „Business Policy: Text and Cases" zugeschrieben wird:

„As Andrews so keenly argued, the source of data and inspiration for the model was to be the concrete case - the description of one firm in one situation. Ironically, however, his beliefs about theory kept him from using even this rich data base to build better theory. Certainly after 1965, if not before, *if there was a relationship, the model had to drive the writing of cases [...], not vice-versa,* since the model has barely changed since then."[44]

Unterstützung erfährt Mintzbergs Standpunkt durch ein Reihe von Beobachtungen: Die Grundgedanken des Schemas waren schon vor Learned et al. im Umlauf, die Fallstudien sind a priori nach einigen Grundannahmen der LCAG-Schemas konstruiert (z.B. Top-Management-Perspektive), und das Grundkonzept ist kaum so komplex, daß ein Ursprung im „common sense" hinreichend unwahrscheinlich ist. Weitere Plausibilität erhält Mintzbergs Äußerung, wenn man in Betracht zieht, daß mit dem Erscheinen von „Business Policy: Text and Cases" das Strategiefeld gerade erst im Begriff war, von einem „teaching course" in einen „research course" überzugehen.

Die rigide Trennung der verschiedenen Prozeßschritte, vor allem zwischen der Strategieformulierung und Implementierung wurde immer wieder Zielscheibe der Kritik. Vornehmlich Vertreter des deskriptiven Zweigs des Strategischen Managements erhoben Einspruch. Später hat Andrews betont, daß diese Trennung lediglich didaktisch motiviert war, obwohl viele sei-

---

42 Ansoff, H. I., [Critique], 1991 selbst widerspricht der Ansicht von Mintzberg, H., [Learning 1], 1991, daß sein Konzept die Grundannahmen des Ansatzes von Learned et al. teilt. Neben den genannten Punkten existieren vor allem in Ansoffs Weiterentwicklungen signifikante Unterschiede. Jedoch besteht in dem dargestellten strategischen Kernmodell, um das es hier geht, eine deutliche Gemeinsamkeit.

43 Learned, E.P. et al., [Business Policy], 1969, S. 16

ner Epigonen sie normativ interpretiert haben.[45] Mintzbergs Analyse zeigt hingegen, daß die nachträglich von Andrews eingebrachten Relativierungen der Dichotomie von Formulierung und Implementation den ursprünglich normativen Charakter nicht verbergen können.[46] In der Tat gehen Dichotomisierung und Fallstudienmethodik Hand in Hand. Die Momentaufnahme einer Fallstudie kann nicht die Rückkopplungen einfangen, die auftreten, wenn formulierte Strategien umgesetzt werden. „And even if it is accepted that formulation and implementation are interwinded in practice," fragt Mintzberg, „what good is that in the classroom where formulation (thinking) is possible while implementation (acting) ist not?"[47]

Befördert durch den dominierenden Einfluß der Harvard Business School, an der das Buch von Learned et al. entstanden ist, setzte sich die Idee von dem synoptisch-rational entworfenen Strategieprozeß in der präskriptiven Strategieliteratur durch. Das Hauptaugenmerk der präskriptiven Strategieforschung verschob sich damit auf die content-Seite.[48] Zwar kreisten wichtige präskriptive Arbeiten weiterhin um die process-Aspekte der strategischen Analyse und Implementation. Ansoffs Überlegungen zur strategischen Früherkennung wären beispielsweise zu nennen oder die Vielzahl der in den 80er Jahren erschienenen Arbeiten, die sich angesichts großer Probleme in der Praxis mit Implementationsfragen beschäftigten.[49] Diese Entwicklungen haben u.a. dazu beigetragen, daß der Begriff des „Strategic Planning" durch „Strategic Management" weitgehend abgelöst wurde.[50] Doch der nächste wichtige disziplinäre Entwicklungschritt zielte auf die content-Seite.

Weder das LCAG-Schema noch der formalere Ansatz von Ansoff lieferten Generalisierungen, mit denen im Einzelfall entschieden werden konnte, was die relevanten Stärken/ Schwächen oder Gefahren/ Gelegenheiten sind oder wie man sie aufeinander abstimmen kann. Dies war auch nicht Andrews Absicht: „The choice of objectives and the formulation of policy to guide action in the attainment of objectives depend upon many variables unique to a given organization and situation. It is not possible to make useful generalizations about the nature of

---

44 Mintzberg, H., [Design School], 1990, S. 180 8 (eigene Hervorheb.)

45 Vgl. Learned et al. 1982 nach Bower, J. H., [Business Policy], 1982, S. 631.

46 Vgl. Mintzberg, H., [Design School], 1990, S. 179ff., Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 114ff.

47 Mintzberg, H., [Design School], 1990, S. 188

48 Wie oben bereits angemerkt, sind die verwendeten Kategorien präskriptiv/ deskriptiv und content/ process nicht ohne Schnittmenge. Dies gilt insbesondere in dieser frühen Phase des Strategischen Managements. Rumelt, R.P./ Schendel, D.E./ Teece, D.J., [Fundamental Issues], 1995, S. 19f. schreiben dazu: "As strategic management began to advance in the direction of positive science in the 1970s a dichotomy developed between those pursuing essentially descriptive studies of how strategies were formed and implemented (process) and those seeking to understand the relationship between strategic choice and performance (content). It is not clear that the work of Chandler, Andrews, or Ansoff fits easily into either category." Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 149 sieht in Chandlers Forschungen den Auftakt für die deskriptiven Analysen.

49 Vgl. bspw. Ansoff, H.G., [Diskontinuitäten], 1981.

50 In dem schon angesprochenen einflußreichen Konferenzband verbinden Schendel, D./ Hofer, C. W. (Hrsg.), [Strategic Management], 1979 mit der begrifflichen Umstellung einen "Paradigmenwechsel".

these variables or to classify their possible combinations in all situations."[51] Fragt man sich, wo sonst nach erfolgsrelevanten Faktoren zu suchen sei, wenn nicht im Unternehmen oder in dessen Umwelt, und wenn gleichzeitig die von Andrews beschriebene Trennung der Prozeßschritte nur unter didaktischen Gesichtspunkten sinnvoll vorzunehmen ist, wird die durch diesen bescheidenen Anspruch hergestellte Nähe zu einem Gemeinplatz deutlich. In einer späteren Auflage von „Business Policy: Text and Cases" sind es die Harvard-Autoren selbst, die einen kritischen CEO zitieren: „[T]he whole idea is just one big fat platitude"[52].

Angesichts der großen Tragweite strategischer Entscheidungen entstand so auf der content-Seite ein Vakuum.[53] Forschungsbemühungen, die unter der Überschrift „Erfolgsfaktorenforschung" subsumierbar sind, hatten das Ziel, dieses Vakuum aufzuheben. Eine Reihe von Praxiskonzepten, die von Unternehmensberatungen entwickelt worden sind, bauten auf der empirischen Erfolgsfaktorenforschung auf. Ende der 60er Jahre begann damit die „phase of generalization"[54] im Strategischen Management, die gleichzeitig aufgrund des überragenden Einflusses der Beratungsgesellschaften als die Phase der „consulting imperatives"[55] beschrieben werden kann.

Die Erfolgsfaktorenforschung umfaßt methodisch und inhaltlich ein äußerst breites Spektrum. Die verschiedenen Ansätze haben gemeinsam, daß sie versuchen, nach dem Vorbild der Naturwissenschaften generell gültige Erfolgsgesetze freizulegen. Es sollen Einflußgrößen isoliert werden, die eine starke Auswirkung auf den Unternehmenserfolg besitzen. So allgemein gefaßt kann ein Großteil der gesamten präskriptiven Strategieliteratur der Erfolgsfaktorenforschung zugeschlagen werden. Zumindest implizit gründen die unterschiedlichsten Strategieschulen auf der Idee, daß ein oder mehrere kritische Faktoren den Erfolg eines Unternehmens bestimmen.[56] Kennzeichnend für die Erfolgsfaktorenforschung in den 70er Jahren ist die vornehmlich induktive Orientierung.

Ein großer Teil der Erfolgsfaktorenforschung bediente und bedient sich statistischer Verfahren. In besonders starkem Maße wird auf Regressionsanalysen zurückgegriffen. Camerer und Fahey sprechen aufgrund der Dominanz dieser Methode, die eine Theorie im engeren Sinnen quasi ersetzte, ironisch von einem „regression paradigm".[57] Zu den ehrgeizigsten und prominentesten Projekten, die eine multiple Regression benutzen, gehört das Langzeitprogramm zur Untersuchung des „Profit Impact of Market Strategies" (PIMS).[58] Ein statistisch besonders robustes Ergebnis, das aus der PIMS-Datenbank gewonnen wurde, ist die Korrelation zwi-

[51] Learned, E.P. et al., [Business Policy], 1969, S.4f.
[52] hier zitiert nach Mintzberg [Design], S. 181
[53] Vgl. Porter, M. E., [Industrial Organization], 1983, S. 173.
[54] Feurer, R./ Chaharbaghi, K., [Strategy developement], 1995, S. 13
[55] Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 126
[56] Vgl. Ghemawat, P., [Commitment], 1991, S.2f.
[57] Vgl. Camerer, C./ Fahey, L., [Regression Paradigm], 1988.

schen dem Marktanteil eines Unternehmens und der am „Return on Investment" (ROI) gemessenen Profitabilität. Dieser Befund wurde in dem oben beschriebenen Sinn als ein „law of the marketplace" interpretiert. Mehr oder weniger umstandslos wurde das „Gesetz" in die Empfehlung umgemünzt, alle Anstrengungen darauf zu richten, den Marktanteil zu vergrößern oder, besser noch, die Marktführerschaft zu übernehmen.

Der „market-share-Effekt" gilt als gründlich erforscht, und die aus dem Befund entwickelten Strategieempfehlungen wurden in der Praxis bereitwillig aufgenommen. Exemplarisch an diesem Effekt können einige der methodologischen Probleme der Erfolgsfaktorenforschung gut illustriert werden.

Um eine Handlungsempfehlung zu geben, muß ein kausaler Zusammenhang zwischen dem Erfolgsfaktor und der Performance unterstellt werden. Es ist jedoch unzulässig, von statistisch nachgewiesener Korrelation auf Kausalität zu schließen. Es sind oft „implizite Theorien", die – selbst ungetestet – die Handlungsempfehlung begründen. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse sind immer konsistent mit der impliziten Theorie, die ex post aus ihr abgeleitet werden kann. Aber alternative Theorien mögen ebenfalls konsistent sein, auch wenn sie in präskriptiver Hinsicht genau das Gegenteil nahelegen.[59]

Die market share-ROI-Korrelation des PIMS-Projektes kann durch eine Reihe von impliziten „Theorien" erklärt werden. Grundsätzlich besteht die Gefahr, daß lediglich „statistische Artefakte" produziert werden. Beispielsweise könnten Daten aus zwei unterschiedlichen Industrien erhoben worden sein, bei der die eine oligopolistisch strukturiert sei und die andere polypolistisch. In jeder Industrie sei für sich genommen keine market-share-ROI-Korrelation vorhanden. Doch wenn die oligopolistische Industrie mit den größeren Marktanteilen eine geringere Wettbewerbsintensität und damit ein höheres Performanceniveau aufwiese, ergäbe sich aus der Aggregation der beiden Industrien eine Scheinkorrelation.

Nach der am weitesten verbreiteten impliziten Theorie, mit der üblicherweise Handlungsempfehlungen gerechtfertigt werden, wird die abhängige Variable direkt von der unabhängigen beeinflußt. Das Erklärungsmuster reduziert sich im wesentlichen auf eine Formel wie „Weil bei hohem Marktanteil Economies of Scale (oder andere Faktoren wie Erfahrungskurveneffekte, bessere Kundenwahrnehmung usw.) ausgespielt werden können, verbessert sich die Performance."[60] Dem widersprechen Theorien, die die Korrelation auf eine nicht beobachtbare Drittvariable zurückführen, die gleichzeitig sowohl auf den Marktanteil als auch auf die Performance wirken. Die klassische Referenz für die kausale Mißdeutung dieses Effektes ist Jevons' „Theorie der Sonnenflecken". Jevons hat Ende des letzten Jahrhunderts festgestellt,

---

58 Vgl. Buzzel, R.D./ Gale, B.T., [PIMS-Programm], 1989.
59 Vgl. Camerer, C./ Fahey, L., [Regression Paradigm], 1988, S. 444.
60 Vgl. Buzzel, R.D./ Gale, B.T., [PIMS-Programm], 1989.

daß mit der Zunahme von Sonnenflecken die Varianz des ökonomischen Wachstums zu 82% erklärt werden kann. Natürlich war die Untersuchung kein Beweis für einen kausalen Zusammenhang, sondern sie spiegelte lediglich die Tatsache wider, daß beide akkumulierten Faktoren mit der Zeit zunehmen.[61]

Jacobson zeigt, daß im Fall des auf der Basis der PIMS-Daten proklamierten Zusammenhangs genau ein solcher Effekt aufgetreten ist: „Contrary to assertations of the ability of the Par ROI equation to explain 70 percent of the variation in ROI, when researchers take into account the role of unobservable factors, the Par ROI model is able to forecast about 1 percent of the year-to-year variance of business performance. The explanatory power of the Par ROI model is largely attributable by autocorrelated unobservable factors influencing business performance."[62] Venohr merkt nach einer eingehenden Analyse des PIMS-Ansatzes zusammenfassend noch deutlicher an: „Es zeigt sich, daß der ‚conventional wisdom' bezüglich der Bedeutung des Marktanteils (‚key to profitability') falsch ist."[63] Von dieser Erkenntnis unberührt blieb, daß in der Praxis der späten 70er Jahre strategische Probleme sehr stark auf den Erwerb von Marktanteilen zugespitzt wurden. Insbesondere die Marktanteil-Marktwachstum-Matrix der Boston Consulting Group (BCG) war und ist bis heute äußerst einflußreich. Sie dient, unterstützt durch die Erkenntnisse der Erfahrungskurve[64] und der im folgenden anzusprechenden Kontingenzansätze, der Generierung von Normstrategien, die darauf abzielen, in Marktanteile je nach Reifestadium des Marktes zu investieren oder zu desinvestieren.

Ein weiterer Einwand gegen den Ansatz der Identifikation einzelner erfolgskritischer Variablen beinhaltet, daß eine Handlungsempfehlung auf dieser Basis nicht ausreichend die spezifische Situation eines Unternehmens berücksichtigt. Kontingenzansätze der Erfolgsfaktorenforschung versuchen diesem Problem zu begegnen.[65] Hier werden bestimmte Konstellationen von Umweltvariablen sowie die dazu passenden Unternehmensstrategien herausgearbeitet. Diese Idee gewann auch deshalb schnell an Popularität, weil sie dem traditionellen „fit"-Gedanken des LCAG-Schemas entsprach.[66]

---

61 Vgl. Jevons nach Jacobson, R., ["Austrian" School], 1992, S. 797.

62 Jacobson, R., [„Austrian" School], 1992, S. 799; Das „PAR-ROI-Modell" dient der kommerziellen Verwertung der PIMS-Daten. Es benutzt eine multiple Regressionsfunktion, mit der sowohl lineare als auch nicht-lineare Effekte berücksichtigt werden. Der PAR-ROI selbst ist eine Zielgröße für Unternehmen, deren Redite unterhalb des durchschnittlichen ROI liegen. Vgl. Venohr, B., [„Marktgesetze"], 1987, S. 76f.

63 Venohr, B., [„Marktgesetze"], 1987, S. 231

64 Die Erfahrungskurve als „Quasi-Gesetz" stellt den Erfolgsfakor „kumulierte Erfahrung" heraus. Auch ihre empirische Validität wird in der Literatur stark angezweifelt. Vgl. bspw. Armstrong, J.S., [Management Folklore], 1996.

65 Vgl. hierzu programmatisch Hofer, C., [Contingency], 1975. Für einen Überblick auf die Vielzahl der Studien dieser Perspektive vgl. Habel, S., [empirischen Forschung], 1992, S. 65ff. und Kirsch, W./ Knypausen, D. zu, [Unternehmensführung], 1993, S. 98ff.

66 Vgl. Ginsberg, A./ Venkatram, N., [Contingency], 1985, S. 421.

Bei der Identifikation der zu untersuchenden Variablen stellen sich jedoch die gleichen methodologischen Probleme, die oben genannt wurden. Ghemawat beobachtet: „Unfortunately, agreement is frequently as elusive on specific success factors as on generic ones.“[67] Die Notwendigkeit, die Zahl der zu untersuchenden Variablen zu reduzieren, steigt zudem, da ansonsten die kombinatorischen Möglichkeiten schnell in das Unermeßliche wachsen. Hofer gesteht selbst ein, daß bei den von ihm für relevant erachteten 54 internen und externen Variablen theoretisch 18 000 000 000 0000 000 Konstellationen denkbar sind – auch wenn angenommen wird, daß die Variablen nur zwei Ausprägungen besitzen, sie alle in etwa gleich bedeutend sind und es keine Überlappungen gibt.[68] Von der ursprünglichen Intention der Generalisierung kann bei dieser Zahl, die die der real existierenden Unternehmen sehr weit übersteigt, keine Rede mehr sein. Auch bietet die Kontingenzperspektive keinen Ausweg aus den bereits genannten methodologischen Problemen. Ginsberg und Venkatram bemerken zu dem Forschungstand: „Although there has been a fairly steady stream of research on the relationship between strategy and a variety of moderating variables, it still not at all clear whether contingency relationships can be identified.“[69] Dennoch gehen die Bemühungen der Kontingenzforschung weiter, schreibt Schreyögg, „ohne daß eine gültige Zuordnung von Situation und optimaler Strategie gelungen wäre.“[70]

Ein Weg, den Problemen der impliziten „Theorien“ und der unzulässigen Herstellung eines kausalen Zusammenhanges zu begegnen, bietet auf den ersten Blick der traditionelle Fallstudienansatz, verstanden als qualitative Methode der Erfolgsfaktorenforschung. Auf dem feinkörnigeren Bild, das dieser Ansatz liefert, bleiben gerade die interessanten Faktoren erkennbar, die in den grobkörnigeren, mit großen Samples arbeitenden statistischen Methoden verloren gehen oder nur als Störvariable auftauchen. Dies gilt insbesondere für die sogenannten „soft facts“, die den leichter zu quantifizierbaren „hard facts“, auf die statistische Methoden angewiesen sind, schnell zum Opfer fallen. Zugleich umgeht die qualitative Fallstudienforschung die beschriebenen Fallstricke, da sie keine Interpretation einer Korrelation verlangt. Die Kausalitätsvermutung, so scheint es, läßt sich mit der Interpretation des Einzelfalls besser erhärten.

Das wohl prominenteste Beispiel der Erfolgsfaktorenforschung, das sich der Fallstudienmethodik bedient, ist der Bestseller „In Search of Excellence“ von Peters und Waterman.[71] Mit strukturierten Interviews und Sekundärmaterial wie Pressemeldungen, Unternehmensaufzeichnungen usw. destillieren Peters und Waterman aus 62 ausgewählten „exzellenten“ Unternehmen acht „weiche“ Erfolgsfaktoren heraus, die zusammengenommen die Kultur eines

---

[67] Ghemawat, P., [Commitment], 1991, S. 6
[68] Vgl. Hofer, C., [Contingency], 1975, S. 793f.
[69] Ginsberg, A/ Venkatraman, N., [Contingency], 1985, S. 421
[70] Schreyögg, G., [Logik], 1992, S. 206
[71] Vgl. in der deutschen Übersetzung Peters, T. J./ Waterman, R. H., [Spitzenleistungen], 1984.

Unternehmens ausmachen. Im einzelnen nennen die beiden Autoren das Primat des Handelns, die Nähe zum Kunden, den Freiraum für Unternehmertum, die Produktivität durch Menschen, das sichtbar gelebte Wertesystem, die Bindung an das angestammte Geschäft, den einfachen, flexiblen Aufbau sowie die straff-lockere Führung.[72]

Die Achillesferse der Fallstudienmethode ist die mangelnde Generalisierbarkeit, selbst wenn das Sample wie bei Peters und Waterman vergleichsweise groß ist.[73] Dies betrifft die Übertragbarkeit genauso wie die Stabilität des proklamierten Zusammenhangs. Die Brüchigkeit ist im Falle von „In Search of Excellence" besonders augenfällig. Schon bald nach der Erstveröffentlichung, so eine vielbeachtete Studie von Business Week, McKinsey und Standard & Poor's Computstat Services, setzte die Ernüchterung ein.[74] Etwa ein Drittel der ehemals „exzellenten" Unternehmen mußte beträchtliche Erfolgseinbußen hinnehmen oder war gezwungen, die Geschäftspraktiken aufzugeben, die ursprünglich als Erfolgsfaktoren identifiziert worden waren.

Darüber hinaus zeigt Ghemawat am Beispiel der Einzelhandelskette „Wal-Mart" (die im übrigen auch zu den Spitzenunternehmen von Peters und Waterman zählte), daß auch bei der Untersuchung von Einzelfällen Probleme der Kausalattribution auftauchen.[75] Wal-Mart ist ein in der Literatur vielzitiertes Fallbeispiel. Interessanterweise kann der Erfolg von Wal-Mart auf eine reichhaltige Pallette der verschiedensten Faktoren zurückgerechnet werden, die von „Total Customer Satisfaction" bis zu „Empowerment" reicht. Weitere Erfolgsfaktoren, so Ghemawats Eindruck, könnten leicht auf den Fall „retrofitted" werden.[76] Eindeutige Ursachen für den Erfolg eines Unternehmens treten auch bei der Einzelfallbetrachtung nicht offen zu Tage. Tatsächlich ist es eine Fiktion, daß die Erfolgsgeschichte eines Unternehmens unvoreingenommen rekonstruiert werden kann. Das Problem der „impliziten Theorien" stellt sich auch hier.

Es soll nicht unerwähnt bleiben, daß einige Autoren im Rahmen der strategischen Kontingenztheorie für ein hybrides Vorgehen votieren, bei dem feinkörnigere Methoden wie die Einzelfallinterpretation mit den grobkörnigeren Methoden der statistischen Analyse kombiniert werden.[77] Doch auch diese Ansätze können das u.a. von Wolfrum beschriebene grundlegende Dilemma der Erfolgsfaktorenforschung nicht aufheben: „Auf der einen Seite wird versucht, möglichst allgemeingültige, situationsunabhängige ‚Erfolgsgesetze' aufzuspüren. Dies erfordert dann breit angelegte Studien, die aber auch häufig nur recht generelle Erkenntnisse,

[72] Vgl. Peters, T. J./ Waterman, R. H., [Spitzenleistungen], 1984, S. 36ff.
[73] Vgl. im einzelnen zu den gravierenden Einwänden gegen die Studie von Peters und Waterman Fritz, W., [Schlüsselfaktor], 1990, S. 92f., Wolfrum, U., [Erfolgspotentiale], 1993, S. 121f., und die dort angegebene Literatur.
[74] Vgl. o.V., [„Who's excellent now?"], 1984, S. 46ff., auch Pascale, R.T., [Managen], 1991, S. 18f.
[75] Vgl. Ghemawat, P., [Commitment], 1991, S. 3ff.
[76] Vgl. Ghemawat, P., [Commitment], 1991, S. 6.

im Sinne von: ‚Kundenorientierung ist wichtig', hervorbringen. Versucht man dagegen Aussagen mit höherer Spezifität und somit konkreteren Handlungsempfehlungen zu generieren, so muß man zwangsläufig die situativen Gegebenheiten berücksichtigen, die dazu führen, daß bestimmte Maßnahmen oder Merkmale einen stärkeren Erfolgsbeitrag zeitigen als andere. Dadurch verlieren Aussagen über Erfolgsfakoren aber den Charakter der Allgemeingültigkeit."[78]

Schließlich sei auf ein Grundlagenproblem hingewiesen, das nicht nur die Erfolgsfaktorenforschung betrifft und im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch eine Rolle spielen wird. Wenn ein Erfolgsfaktor trotz der angeführten schwerwiegenden methodischen Zweifel als identifiziert gälte, bliebe weiterhin fraglich, ob daraufhin die strategische Empfehlung ausgesprochen werden kann, in diesen Faktor zu investieren. Zulässig ist diese Empfehlung nur unter der Annahme, daß die Kosten für den Erwerb des Faktors unter seinem Erfolgsbeitrag liegen. Aus dem Blickwinkel der ökonomischen Theorie würde dies bedeuten, daß sich der Markt im Ungleichgewicht befinden müßte - eine gerade aus dieser Perspektive keineswegs selbstverständliche Annahme.

Das Problem kann illustriert werden, wenn man sich noch einmal das Beispiel der market-share-ROI-Korrelation vor Augen führt. Der Rückgriff auf die aus der PIMS-Studie gewonnenen Erkenntnisse muß einen Informationsvorteil für die Anwender bieten, d.h., der Zusammenhang dürfte etwa keine längst bekannte Branchenweisheit sein. Ansonsten hätte der Wettbewerb die Vorteile des Erfolgsfaktors bereits antizipiert, und die Kosten des Faktors würden seinen Erfolgsbeitrag voll kompensieren.[79] Wensley verweist beispielsweise auf Muth's Theorie rationaler Erwartungen,[80] die annimmt, daß es im Gleichgewicht keine Unterschiede in den Erwartungen der Wettbewerber gibt, was beinhaltet, daß alle Marktteilnehmer Kenntnis von den jeweils entscheidungsrelevanten Theorien besitzen.[81] Camerer und Fahey schließen daran an: „If we believe that the ‚discovery' of the share-ROI correlation is not a spectacular new insight that was previously unknown to managers, our only prescriptive advice is for managers to device creative strategic plans with some novelty or ‚entrepreneurial content'."[82] Spätestens nach der Veröffentlichung einer entsprechenden Empfehlung, so Ghemawat, wird die Situation unübersichtlich: „Given the constraint that the sum of their [the significant competitors, A.N.] market shares cannot exceed 100%, one suspects that that would lead to collective impairment of their performance. It is rather troubling sense that

---

77 Vgl. bspw. Harrigan, K. R., [Research Methodologies], 1983.

78 Wolfrum, U., [Erfolgspotentiale], 1993, S. 124 mit Bezug auf Trommsdorff

79 Natürlich könnten für das Ungleichgewicht andere Ursachen als Informationsasymmetrien verantwortlich sein. Doch diese könnten durch die Kenntnis bestimmter „Marktgesetze" nicht ausgenutzt werden, d.h., die Kenntnis über einen derartigen Zusammenhang wäre von vornherein in präskriptiver Hinsicht nutzlos.

80 Vgl. Muth, J.F., [Rational Expectations], 1961.

81 Vgl. Wensley, R., [False Dawn?], 1982, S. 148.

82 Camerer, C./ Fahey, L., [Regression Paradigm], 1988, S. 446

theories that trade on undervalued success factors may be suspect rather than merely arbitrary in their parametric assumptions.“[83] Gleiches konstatiert Schreyögg in allgemeinerer Form: „Dort, wo alle dieselbe Strategie verfolgen, wird aus der Erfolgsstrategie zwangsläufig eine Mißerfolgsstrategie (jedenfalls für die meisten Beteiligten).“[84] Die Diskussion um die Erfolgsfaktorenforschung setzt sich bis heute fort. Die methodischen Zweifel wurden jedoch seit den 80er Jahren zunehmend reflektiert und die kritischen Stimmen verdichteten sich.[85] So fragt sich Ghemawat, auf die Mängel der Disziplin rückblickend, „What went wrong?“, um zu antworten:

„[T]he whole idea of identifying a success factor and then chasing it seems to have something in common with the ill-considered medieval hunt of the *philosopher's stone*, a substance that would transmute everything it touched into gold. The failure of the success factor approach has led some to abandon the quest for managerial useful abstractions that motivated the field of strategy.“[86]

Im Groben wurden in der Strategieliteratur zwei Lehren aus den aufgezeigten methodischen Begrenzungen gezogen. Autoren der einen Strömung wie Mazen, Hemmasi und Lewis oder Shrivastava machen sich dafür stark, das Erbe der Pittsburgher Konferenz im Prinzip fortzusetzen und die Forschungsanstrengungen vor allem darauf zu richten, das methodische Instrumentarium zu schärfen.[87] Das heißt, Variablen sauberer zu definieren, klarer die impliziten Prämissen freizulegen, mehr Kommentare und Replikationen zu den Studien zu publizieren, also grundsätzlich die „statistical power“ zu erhöhen.

Der anderen Strömung geht es nicht allein um graduelle Verbesserungen der Forschungsstrategie. Autoren wie Camerer, Freeman und Lorange oder Daft und Buenger stellen die Notwendigkeit heraus, der ehemals primär induktiven Orientierung verstärkt einen deduktiven Theorieentwurf gegenüberzustellen.[88] Anstatt Hypothesen aus empirisch beobachteten Zu-

83 Ghemawat, P., [Commitment], 1991, S. 8

84 Schreyögg, G., [Logik], 1992, S. 207

85 Bartlett, C. A./ Ghoshal, S., [New Frontiers], 1991, S. 7 schreiben bspw.: „By the close of the decade [of the 1970s, A.N.], however, there was growing disillusionment that something complex as corporate strategy could be reduced to boxes nad bubbles or regression coefficients.“

86 Ghemawat, P., [Commitment], S. 1 u. 11f.

87 Vgl. Mazen, A. M. M./ Hemmasi, M./ Lewis, M. F., [Statistical Power], 1987, Shrivastava, P., [Rigor], 1987.

88 Vgl. Camerer, C., [Redirecting], 1985, Camerer, C., [Economically], 1985, Freeman, R.E./ Lorange, P., [Theory Building], 1985 und Daft, R./ Buenger, V., [Fast Train], 1990, S. 87, die die Vernachlässigung der Theoriearbeit im engeren Sinne auf das im Strategischen Management verbreitete positivistische Leitbild nach dem Muster der Naturwissenschaften zurückführen: „Our impression from reading the journals is that positivist assumptions lead straight-away to dominance of research method over theory as the primary concern of investigation.“ Montgomery, C.A./ Wernerfelt, B./ Balakrishnan, [Content], 1989 nehmen eine Stellung zwischen den beiden Strömungen ein. In einem Kommentar von Seth, A./ Zinkhan, G., [Research Process], 1991, S. 76 heißt es: „They [... Montgomery, Wernerfelt and Balakrishnan, A.N.] seem to imply that all theory generation should be based on the pure inductive method“. Später, in einer direkten Erwiderung, schreiben die angesprochenen Autoren, daß sie die Interpretation von Seth und Zinkhan zumindest

sammenhängen zu gewinnen, werden bei dem deduktiven Vorgehen Hypothesen zunächst losgelöst von der Empirie aus einem Set von Annahmen abgeleitet. Dazu bedarf es einer Theorie im engeren Sinne, wie sie Rudner folgend etwa Seth und Thomas beschreiben: „A theory is a systematically related set of statements, including some lawlike generalizations, that is empirically testable. The purpose of theory is to increase scientific understanding through a systematized structure capable of both explaining and predicting phenomena [...].“[89]

Mit dem Import von Erkenntnissen aus der Industrieökonomik, den Michael E. Porter zu Beginn der 80er Jahre vornahm, schienen die Voraussetzungen für die Theoriebildung in diesem engeren Sinne geschaffen worden zu sein.[90] Porters Arbeiten waren der Anstoß für eine ganze Reihe weiterer, bis heute andauernder Bemühungen, die dazu führten, daß die ökonomische Theorie auf breiter Front in die Disziplin des Strategischen Managements Einzug hielt. Diese Ansätze, die im Kern noch immer der synoptisch-rationalen Planungslogik aus den Ursprüngen der Disziplin entsprechen, wurden in der Folgezeit nahezu gleichgesetzt mit der content-Forschung.[91] Da die Nutzbarmachung der ökonomischen Theorie aus den beschriebenen Gründen auch methodologisch ein Meilenstein in der disziplinären Entwicklung ist, verdient sie verstärkte Beachtung und wird später gesondert zu untersuchen sein.

Mit der Forderung der zweiten Strömung ist eine weitere Implikation verbunden, die die bisher vorgenommene Trennung zwischen dem präskriptiven und dem deskriptiven Zweig des Strategischen Managements in Frage stellt. Um eine direkte Anwendbarkeit der Ergebnisse induktiver Forschungsmethoden zu gewährleisten, verwenden diese Ansätze die Performance von Unternehmen als das abhängige Konstrukt.[92] Ein deduktiv orientierter Ansatz hat zunächst das Ziel, Ursache-Wirkung-Ketten zu konstruieren, mit denen Phänomene erklärt werden können, die nicht direkt mit der Performance verknüpft sind. Die empirische Forschung

nicht in der suggerierten Einseitigkeit teilen. Vgl. Montgomery, C.A./ Wernerfelt, B./ Balakrishnan, S., [Reply], S. 83f. Die etwas eigentümliche Zwischenstellung resultiert möglicherweise aus einem paradoxalen Anspruch, den die Autoren erheben. Auf der einen Seite fordern sie in gewisser Weise empiriziştisch, daß unvoreingenommen Fakten erhoben werden sollten, die auf sorgfältiger Beobachtung beruhen. So stimmen Montgomery, Wernerfelt und Balakrishnan auch in den Ruf nach einer strengeren („rigorous“) empirischen Forschung ein. Auf der anderen Seite erkennen sie durchaus an, daß jede Beobachtung durch implizite oder explizite Theorien geleitet ist. Mahoney, J.T., [Determinism] , 1993, S. 182 fragt angesichts dieser Forderungen: „[H]ow can we demand the rigorous testing of theories in terms of their observable predictions, while at the same time granting that all observations are theory-laden?“

89 Seth, A./ Zinkhan, G., [Research Process], 1991, S. 75 (ohne Hervorheb.)

90 Camerer, C., [Redirecting], 1985, S. 9 beabsichtigt – ohne dies genauer zu spezifizieren - eine noch „extremere“ Reorientierung als Michael E. Porter. Tatsächlich bedarf es einer genauen Analyse (vgl. Teil I:2.2), ob Porter wirklich mit einem deduktiven Vorgehen Handlungsanweisungen generiert.

91 Zajac, E.J., [Economic], 1992, S. 90, Fn. 1 beobachtet zu Beginn der 90er Jahre: „However, the strategy field is arguably less integrated today, than a decade ago, with a growing separation between economic and behavioral approaches“ und merkt an, daß diese Unterscheidung etwas irreführend mit einer anderen gleichgesetzt wurde: „This growing separation has also proceeded under a different banner: strategy content versus strategy process research.“

92 Bei Hambrick, D.C., [Adolescence], 1990, S. 247 ist dieses Vorgehen per definitionem das Merkmal präskriptiver Ansätze des Strategischen Managements.

ist dabei nicht überflüssig, sie dient aber nicht der Herstellung eines Zusammenhangs zwischen bestimmten Variablen und der Performance, sondern der Bestätigung oder Ablehnung der kausalen Erklärung. Mahoney will in diesem Zusammenhang Induktion und Deduktion nicht gegeneinander ausgespielt wissen, sondern er plädiert für ein funktionierendes Wechselspiel zwischen den beiden Vorgehensweisen.[93]

Erst wenn die „impliziten Theorien" durch Theorien im engeren Sinne ersetzt werden, sind kausale Erklärungen tragfähig und später in Handlungsanweisungen zu transformieren. Daft und Buenger weisen auf das Paradox hin, daß gerade weil das Strategische Management den Anwendungsanspruch zu konsequent verfolgte, dies vernachlässigt wurde, und es an praktischer Relevanz verloren hat: *„[T]he attempt to provide useful information to managers and to use performance as an outcome variable actually prevents the field of strategic management from providing useful information to managers."*[94]

Der im folgenden darzustellende deskriptive Zweig des Strategischen Managements verzichtet zwar weitestgehend auf eine unmittelbar normative Ausrichtung, er zielt aber nicht primär auf den Strategieinhalt, sondern auf den Prozeß der Strategieentwicklung.

1.1.3 Deskriptiver Zweig des Strategischen Managements

Die Studien des deskriptiven Zweigs des Strategischen Managements sind mehrheitlich der Prozeß-Forschung zuzuordnen.[95] Das Spektrum der Arbeiten ist schwerer zu überschauen als das des präskriptiven Zweigs, zumal in noch stärkerem Maße auf Forschungstraditionen der Nachbardisziplinen zurückgegriffen wird. Der Beobachter blickt auf ein „'crazy quilt' of per-

[93] Vgl. Mahoney, J. T., [Determinism], 1993, S. 181. Ein tieferliegendes. erkenntnistheoretisches Problem schließt hier an. Autoren wie Camerer, C., [Redirecting], 1985 oder Montgomery, C.A/ Wernerfelt, B./ Balakrishnan, [Content], 1989 orientieren sich in diesem Zusammenhang an dem Falsifikationismus Poppers. Die Anwendbarkeit dieser Methodologie auf die Sozialwissenschaften ist indes zweifelhaft. Vgl. hierzu im Rahmen des Strategischen Managements Mahoney, J.T., [Determinism], 1993, S. 181 und Seth, A./ Zinkhan, G., [Research Process], 1991, S. 87f. Tatsächlich wird damit bereits eine Vorentscheidung über eine erkenntnistheoretische Position getroffen, nach der Wissenschaft ein Prozeß der Annäherung an Wahrheit ist, selbst bei komplexen Problemstellungen, wie sie etwa im Strategischen Management zu finden sind: „Das Ziel der Wahrheitssuche mag dann in weite Ferne rücken, aber man kann wenigstens wissen, daß man auf dem richtigen Wege ist, wenn man Wahrheits- und Unwahrheitsfestellungen sammelt. Dies gilt selbst dann noch, wenn man mit Popper nur Falsifikationen für möglich hält, denn gerade das verlöre ja seinen Sinn, wenn etwa jede Falsifikation die Zahl der noch zu leistenden Falsifikate vergrößern statt veringern will. Die Wahrheit bleibt dann eine regulative Idee mit Vorgabe einer Approximationsrichtung, wenngleich kein praktisch erreichbares und das System beendendes Ziel." Luhmann, N., [Wissenschaft], 1992, S. 394

[94] Daft, R./ Buenger, V., [Fast Train], 1990, S. 96 (Hervorheb. im Orginal)

[95] „Den Kern der deskriptiven Strategieforschung bilden zweifellos – meist fallstudienartig angelegt – *Prozeßanalysen*, die die faktischen Bedingungen der Strategieformulierung und -implementation beschreiben und durch den Aufweis von Bestimmungsgründen erklären." (Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 141 (Hervorheb. im Original)) Erneut sei darauf hingewiesen, daß die Trennung präskriptiv/ deskriptiv nur ein Hilfsmittel zur Systematisierung sein kann.

spectives“[96]. Wenn es ein zentrales Thema in diesem Zweig gibt, dann ist es der Zweifel, daß der Prozeß des Strategischen Managements so rational abläuft, wie es die Arbeiten des präskriptiven Zweigs im Kern unterstellen. In diesem Sinne bilden die deskriptiven Arbeiten eine „Gegenkultur“ zur präskriptiven Literatur.[97] Die Hintergrundfolie für die deskriptive Literatur liefern vor allem die organisationstheoretischen Arbeiten,[98] die nunmehr seit über 50 Jahren Kritik an dem klassischen Rationalmodell üben. Es liegen mittlerweile viele gute Überblicke zu diesen Forschungen vor,[99] so daß sie an dieser Stelle nur in sehr geraffter Form vorgestellt werden sollen.[100]

Simons Konzept der „bounded rationality“ markiert den Auftakt zu den „Revisionen der Rationaliät“[101]. Dahinter verbirgt sich die schlichte Einsicht, daß der Mensch nur begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten besitzt und deshalb nicht das ganze Alternativenfeld überlicken, alle relevante Information sammeln und jede Entscheidungswirkung antizipieren kann. Deshalb begnügt er sich mit befriedigenden Lösungen statt mit optimalen und tendiert dazu, Unsicherheit zu vermeiden, indem er sich bewußt mit vereinfachten Darstellungen der Entscheidungssituation behilft. Die individuellen Rationalitätsschranken machen Organisation erst notwendig. Die strukturellen Vorkehrungen liefern ein gemeinsames, verbindliches Modell, an dem sich die Organisationsmitglieder ersatzweise orientieren können. Eine Stellenbeschreibung z.B. schränkt in einem ersten Schritt das Feld der zu untersuchenden Alternativen erheblich ein und gibt die für die Entscheidungen notwendige Sicherheit. Für eine präskriptive Straegieperspektive folgt aus dieser Einsicht noch nicht viel. Die Vertreter des synoptisch-rationalen Strategiemodells können der Kritik Simons gelassen entgegensehen. Letztlich ist ja nicht die Rationalität begrenzt, sondern die Informationskapazität des Entscheiders. Diese kognitiven Grenzen sind geradezu eine Voraussetzung für ein präskriptives Modell. Denn warum sollte man strategische Gestaltungshilfen anbieten, wenn der Entscheider bereits alle relevanten Informationen überblickt?

---

[96] Eisenhardt, K.M./ Zbaracki, M.J., [Strategic Decision], 1992, S. 17

[97] Vgl. Kay, J.A., [Economics], 1991, S. 60.

[98] Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 139 ordnet der dekriptiven Strategieforschung noch die empirische Planungsforschung zu, die sich weiterhin an Rationalitätsprämissen orientiert. Dazu gehören (1) die Wirkungsforschung, die untersucht, ob (strategische) Planungsbemühungen eine höhere Performance erwarten lassen, (2) „State of the Art“ – Studien, die prüfen, inwieweit die Praxis die Gebote der Strategieforschung aufgreift, (3) Fehleranalysen, die versuchen, typische Fehler im Planungsprozeß aufzuspüren und (4) Forschungen, die nach empirischen Regelmäßigkeiten zur Gewinnung von Erfolgsstrategien suchen. Diese Arbeiten wurden hier teils dem präskriptiven Zweig zugeordnet (1. u. 4.), teils finden sie erst später Beachtung (2) oder spielen keine größere Rolle (3).

[99] Vgl. Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 151ff. Becker, A./ Küpper, W./ Ortmann, G., [Revisionen], 1992, Becker, A., [Rationalität], 1996, 87ff.

[100] Vgl. für eine Übersicht auf die zahlreichen Arbeiten, welche die „bounded rationality“-, die mikropolitische und die „Garbage Can“-Perspektive empirisch testen, Eisenhardt, K.M./ Zbaracki, M.J., [Strategic Decision], 1992.

[101] Becker, A./ Küpper, W./ Ortmann, G., [Revisionen], 1992, Becker, A., [Rationalität], 1996

In ihrer „Behavioral Theory of the Firm“ bauen Cyert und March auf Simons Konzept der „bounded rationality“ auf.[102] Wenn die einzelnen Akteure wegen ihrer kognitiven Begrenzungen mit vereinfachten Modellen operieren, heißt dies, daß Konflikte auftauchen. Von einer „Gleichschaltung“ dieser Modelle durch Organisation, wie dies Simon noch mit dem Anreiz-Beitrags-Konzept nahegelegt hat, wollen Cyert und March nicht mehr ausgehen. Das Unternehmen ist vielmehr eine Koalitation von Mitgliedern und Gruppen, welche unterschiedlichen Interessen und Zielen folgen, die permanent ausgehandelt werden müssen. Diese Konflike können nicht endgültig ausgeräumt werden, es können sich nur lokale Rationalitäten herausbilden, die vorübergehende Lösungen ermöglichen. Angesichts der permanenten Konflikte bedient sich die Organisation eines „attention-focus mechanism“, mit dem sie ihre Handlungsfähigkeit bewahren kann. Dieser Mechanismus sorgt dafür, daß die Aufmerksamkeit sich nicht auf alle Ziele zugleich konzentriert. Statt dessen springt er nacheinander von einem Ziel zu einem anderen. Das verhindert die Blockierung der Organisation und ermöglicht die Verfolgung verschiedener Ziele.

Mit dem „garbage can model“ von Cohen, March und Olsen erfuhr die Rationalitätskritik eine weitere, noch extremere Wendung. Hier ist von „organisierten Anarchien“ die Rede, in denen sich die Entscheidungssituation als ein „Mülleimer“ darstellt, in dem sich die verschiedensten Elemente des Entscheidungsprozesses sammeln. In einer vielzitierten Passage heißt es:

„From this point of view, an organization is a collection of choices looking for problems, issues and feelings looking for decisions, situations in which they might aired, solutions looking for issues to which they might be the answer, and decision makers looking for work.“[103]

In Organisationen treffen die Ströme von Lösungen, Problemen, Teilnehmern und Entscheidungsgelegenheiten in kaum vorhersagbarer Weise zusammen. Die Organisationsstruktur kanalisiert diese Ströme allenfalls zu einem kleinen Teil. Dabei darf nicht übersehen werden, daß sie selbst wiederum vieldeutig und Gegenstand von Aushandlungsprozessen ist. Wie schon die Metapher von dem „Mülleimer“ erahnen läßt, attestieren March, Cohen und Olsen dem Organisationsgeschehen im Ganzen ein irritierend hohes Maß an Beliebigkeit.

Eine weitere Forschungsrichtung, die sich ebenfalls gegen die am Rationalmodell orientierten Ansätze in Stellung bringt, erklärt Entscheidungen in Organisationen als das Ergebnis mikropolitischer Prozesse. In dieser Perspektive bestehen Organisationen aus Koalitionen von Teilnehmern, die versuchen, ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Auf der individuellen Ebene handeln die Teilnehmer im weitesten Sinne rational, auf der kollektiven Ebene nicht. Promi-

---

[102] Vgl. die zweite Auflage in der deutschen Übersetzung Cyert, R.M./ March, J.G., [verhaltenswissenschaftliche Theorie], 1995.

[103] Cohen, M.D./ March, J.G./ Olsen, J.P., [Garbage Can], 1972, S. 2

nente Vertreter des mikropolitischen Ansatzes sind Crozier und Friedberg.[104] Das organisatorische Geschehen stellt sich in den Augen der Autoren als eine Ansammlung von politischen „Spielen" dar. An den Spielen sind quer durch die Hierarchie einflußreiche Personen bzw. Gruppen und zuweilen auch Externe beteiligt, die sich in politischen Auseinandersetzungen um Ziele, Problemdefinitionen, Situationsbewertungen, Erfolgskriterien usw. streiten. Der Einsatz von Macht spielt dabei eine wesentliche Rolle. Die Akteure besitzen einen mehr oder weniger großen Handlungsfreiraum, den sie für ihre Winkelzüge nutzen können. Wie der Begriff „Spiel" schon andeutet, laufen die Auseinandersetzungen jedoch nicht regellos ab. Insbesondere die Organisationsstruktur setzt einen Rahmen für die Spielregeln (der allerdings auch Gegenstand von Auseinandersetzungen sein kann). Das Spiel ist damit auch ein integrierender Mechanismus, der die Handlungen der einzelnen Akteure koordiniert.

Prozesse der Strategieentwicklung sind offenbar für mikropolitische Analysen besonders ergiebig.[105] Schon die frühen Phasen der Strategieentwicklung sind mit einer Ungewißheit behaftet, die Räume für Kämpfe um gültige Deutungen des Problems und der Lösungsalternativen eröffnet. Zudem berühren strategische Fragen in der Regel die Interessen vieler Akteure, die in das Spiel eingreifen können. Schließlich bietet der große Informationsbedarf reichhaltige Beeinflussungsmöglichkeiten. So können z.B. die Akteure ihren Handlungspielraum nutzen, indem sie nur die Informationen weitergeben, die ihre politischen Interessen unterstützen.[106]

Den bis hierhin angedeuteten empirisch fundierten Arbeiten können noch weitere „Destruktionen" angefügt werden. Hier soll es jedoch nur um eine Darstellung der disziplinären Entwickung des Strategischen Managements gehen. Zunächst erscheint es daher ausreichend, das „garbage can"-Modell als „Extremszenario" im Hinterkopf zu behalten, um verstärkt auf die Entwicklungen eingehen zu können, die mit der Disziplin in direkter Verbindung stehen. Im Groben können diese Entwicklungen einer inkrementalen und einer interpretativen Richtung zugeordnet werden.[107]

Das grundlegende Konzept der inkrementalen Perspektive steht dem synoptisch-rationalen Vorgehen diametral entgegen. Auf der Basis von Beobachtungen von Entscheidungsprozessen in der Politik und der Administration sowie einer Reihe von Aspekten der oben knapp dargestellten Rationalitätskritik formulierte Lindblom provokativ die „Wissenschaft des Durchwurstelns" („Science of Muddling Through"). Das „Durchwursteln" ist gekennzeichnet durch viele kleine Schritte, durch Ziele, die erst im Prozeß gefunden und je nach Situation unterschiedlich bewertet werden, sowie durch eine starke Orientierung an bekannten Lösun-

---

[104] Vgl. Crozier, M./ Friedberg, E., [Macht], 1979.
[105] Vgl. Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 179.
[106] Eine der bekannteren Analysen, in der Machtpolitik der entscheidende Faktor bei der Wahl von Strategien ist, stammt von Narayanan, V.K./ Fahey, L., [Micropolitics], 1982.

gen. Dem synoptisch-rationalen Modell stellt Lindblom im einzelnen folgende Merkmale des „Durchwurstelns“ entgegen:[108]

(1) Es werden die Ziele und Mittel überprüft, die in der Nachbarschaft des Vertrauten liegen. Im Einzelfall sind Ziele und Mittel nicht voneinander zu trennen, weil an bestimmte Maßnahmen bereits Zielvorstellungen geknüpft sind. Es wird gleichsam ein „Gesamtpaket“ gewählt. Die Erfahrungen des Planers haben bei der Wahl Vorrang vor theoretischen Erwägungen.

(2) Es werden keine abschließenden Problemlösungen angestrebt. Statt dessen werden Probleme in vielen kleinen Annäherungen immer wieder aufgegriffen.

(3) Das Handeln des Entscheiders wird nicht durch einen umfassenden Plan geleitet, sondern es werden nur kleine schrittweise Veränderungen vollzogen. Dabei werden nur die Teilprobleme angegangen, die im jeweiligen Moment aktuell sind.

(4) Ein genereller Konsens über Ziele wird für die Entscheidungsfindung nicht benötigt. Die „Richtigkeit“ einer Maßnahme wird danach bewertet, ob es gelingt, direkt die Zustimmung der am Entscheidungsprozeß Beteiligten herbeizuführen.

(5) Die Analyse wird stark eingegrenzt. Wichtige Handlungsalternativen, Zielvorstellungen sowie mögliche Entscheidungsfolgen werden ausgeblendet. Der Status Quo dient als Vergleichsmaßstab und nicht die Handlungsalternativen, die neben der aktuell verhandelten auch noch denkbar wären.

Ein wichtiger Einwand gegen den Inkrementalismus beinhaltet, daß dieses Vorgehen konservative Handlungsmuster verfestigt. Die Orientierung an bekannten Lösungen und die scheinbar fehlende Möglichkeit, in einem „großen Wurf“ Veränderungsprozesse einzuleiten, machen diesen Einwand plausibel. Unter diesen Bedingungen bleibt fraglich, ob Strategien in Lindbloms Modell überhaupt einen Platz finden können. Dies änderte sich später mit Quinns „Logischem Inkrementalismus“.[109] Dieser Ansatz baut auf Lindbloms Arbeiten auf, ist aber direkt der Disziplin des Strategischen Managements zuzuordnen und weist eine deutlich normative Ausrichtung auf. Quinns Ausgangsbeobachtung war, daß formale Planungssysteme nicht so funktionierten wie beabsichtigt, daß die wirklich bedeutenden strategischen Entscheidungen oft außerhalb der formalen Struktur angesiedelt waren und daß kreatives Entrepreneurship durch formale Systeme behindert wird.

107 Vgl. Johnson, G., [Strategic Change], 1987, S. 13f.

108 Vgl. Lindblom, C.E., [„Muddling Through“], 1959. Zum Teil orientiert sich die Zusammenfassung an Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 222f., ohne jedoch dessen normative Interpretation zu übernehmen.

109 Vgl. zusammenfassend Quinn, J.B., [Strategy], 1981.

Auf der Grundlage von Interviews mit mehreren Führungskräften von neun Großunternehmen versucht er, „Erfolgsmuster" des strategischen Wandels herauszuarbeiten. Das empirisch beobachtete Muster, das zugleich als die überlegene Form der Strategieentwicklung ausgemacht wurde, integriert Aspekte des synoptisch-rationalen Modells und des Lindblomschen Inkrementalismus. Auf der einen Seite besitzen Strategien ihren Ursprung in untergeordneten „Subsystemen". Die Subsysteme bestehen aus unterschiedlichen Sets von Teilnehmern mit jeweils eigenen Zielen, Interessen und Zeithorizonten, die einen spezifischen Aspekt von unternehmensweiter Bedeutung bearbeiten wie z.B. technologische Innovationen, größere Reorganisationen oder Akquisitionen. Die Subsysteme entwickeln auf inkrementalem Weg unterschiedliche Verhaltensmuster. Diese Muster bilden die Bausteine für die Gesamtstrategie, aber sie sind wegen der kognitiven und prozessualen Grenzen der Subsysteme noch nicht miteinander abgestimmt. Die Aufgabe des Top-Managements ist es, die Impulse und Vorschläge der einzelnen Subsysteme zu integrieren. Dies geschieht nicht punktuell, sondern kontinuierlich. Dennoch folgt der Integrationsprozeß einer inneren Logik. Eben deshalb spricht Quinn von einem „Logischen" Inkrementatismus.

Alle von Quinn untersuchten Unternehmen besaßen ein formales Planungssystem. Die Funktion des Systems war jedoch eine andere als klassischerweise von dem präskriptiven Zweig des Strategischen Managements angenommen. Die Unternehmensstrategie wurde nicht durch die Planung vorgegeben. Vielmehr schuf das Planungssystem ein Kommunikationsnetzwerk für die beteiligten Akteure, es zwang die Manager zu einer übergreifenderen und längerfristigeren Perspektive, es beförderte die Kommunikation über Ziele, strategische Themen und Möglichkeiten der Ressourcenverwendung und es schuf Gewißheiten, die es ermöglichten, Entscheidungen zu treffen, die über kurzfristige Zeithorizonte hinausgingen (vgl. Abb. 2).

Die Planung war darüber hinaus ein wichtiges Hilfmittel zur Bewältigung der Integrationsaufgabe des Top-Managements. Vermieden wurde dabei eine zu detaillierte Formulierung von Plänen, um nicht die für den Strategieprozeß notwendige Flexibilität und Offenheit für neue Informationen und Gelegenheiten zu verlieren.

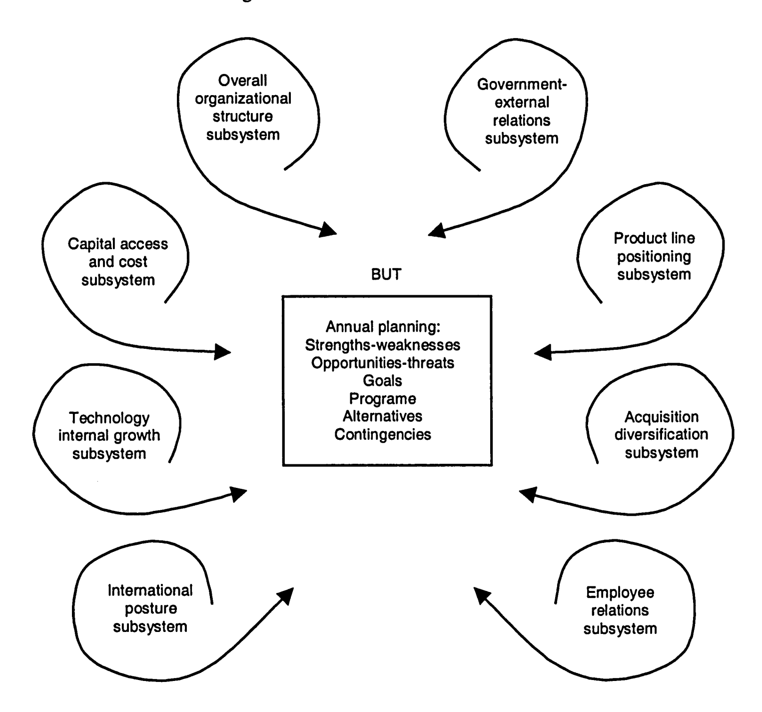
Die Debatte, inkremtentales versus synpotisch-rationales Vorgehen, hat mit dem Logischen Inkrementalismus nicht ihr Ende gefunden. Einen „Beweis" für die Überlegenheit seines Modells kann Quinn nicht erbringen. Etwas vorschnell schließt er von der empirischen Beobachtung von Handlungsmustern auf eine normative Notwendigkeit. So immunisiert er sich gegen den Konservatismuseinwand, indem er von vornherein nur Prozesse des erfolgreichen strategischen Wandels behandelt.[110] Auch kann Quinn nicht belegen, ob eine stärker inkremental oder stärker synoptisch-rational ausgerichtete Strategieentwicklung nicht noch erfolgreicher gewesen wäre. Dieser Einwand ist umso triftiger, als daß Quinn den von ihm unter-

[110] Vgl. zu der Kritik Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 242f.

suchten Unternehmen keine Vergleichsgruppe mit erfolglosen Strategien gegenüberstellt. Des weiteren ist der Kompromiß zwischen dem inkrementalen und synoptisch-rationalen Modell mit einer gewissen Vieldeutigkeit behaftet. Mintzberg schreibt dazu:

„But there was an interesting ambiguity in Quinn's theory. Incrementalism can be applied in two ways: on one hand to develop the strategic vision itself, and on the other to implement a vision already in the strategist's mind. In the first case, the central strategist learns incrementally; in the second, he or she maneuvers tactically, almost politically, in incremental fashion through a complex organization."[111]

Abb. 2: Die Grundstruktur des Logischen Inkrementalismus



Quelle: Quinn, J.B., [Strategy], 1981, S. 97

Diese Vieldeutigkeit kann jedoch auch als ein Schritt in Richtung der sich im deskriptiven Zweig des Strategischen Managements zunehmend durchsetzenden Erkenntnis verstanden werden, daß die Phasen der Strategieformulierung und -implementierung nicht voneinander zu trennen sind.[112] Diese Erkenntnis trug dazu bei, die Strategieentwicklung als einen Lern-

[111] Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 149
[112] Vgl. Johnson, G., [Strategic Change], 1987, S. 33, Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 149.

prozeß zu begreifen, einen Punkt, auf den Henry Mintzberg als einer der prominentesten Vertreter des deskriptiven Zweigs wiederholt hingewiesen hat.

Einen programmatisch bedeutenden Schritt vollzog Mintzberg, indem er das Strategieverständnis aus der Perspektive des Forschers von der Perspektive des Forschungsgegenstandes trennte. Für Forschungszwecke definierte er Strategie als ein „pattern in a stream of decisions“[113]. Von Strategien kann dann die Rede sein, wenn sich über einen bestimmten Zeitraum hinweg in der Sequenz von Entscheidungen ein konsistentes Muster herausbildet. Diese realisierten Strategien sind nicht identisch mit den intendierten Strategien, die sich üblicherweise in den strategischen Planungsunterlagen wiederfinden. Sei es aufgrund von Fehleinschätzungen, von unvorhergesehenen Umweltveränderungen oder von Implementationsdefiziten – in der Regel wird nur ein Teil der intendierten Strategien realisiert. Auf der anderen Seite wird die realisierte Strategie auch durch emergente Strategien beeinflußt. Emergente Strategien sind unintendierte Muster, die aus Beeinflussungsversuchen Einzelner oder aus der Interaktion der Organisationsmitglieder enstehen. Im Extremfall entstehen Strategien nach einem „Graswurzel-Modell“, wo überall in der Organisation verteilt strategische Initiativen „wuchern“, die nichts mit der intendierten Strategie gemein haben. Das andere Extrem wäre eine vollständig deliberate Strategie, bei der die intendierte Strategie komplett realisiert wird. Vgl. Abb. 3.

Ein Großteil des Forschungsprogramms von Mintzberg konzentriert sich gemäß diesem Strategieverständnis auf die Identifizierung von strategischen Mustern: „Indeed, if we are to make any normative headway in this arena, we must find consistencies that will enable organizations to understand their strategic situations. Thus, the prime thrust of our research has been to identify patterns of strategic change.“[114]

Mintzberg wählt einen historischen Forschungsansatz, bei dem er einzelne Organisationen über einen längeren Zeitraum hinweg auf der Grundlage von unstrukturierten Interviews und der Auswertung von Sekundärmaterialen untersucht.[115] Die gefundenen Strategiemuster bewegen sich auf einem Kontinuum zwischen einer vollständig deliberaten und einer vollständig emergenten Strategie. Die Extrempole selbst kommen in der Realität kaum vor. Eine vollständig deliberate Strategie würde voraussetzen, daß die Intentionen präzise und detailliert ausformuliert und organisationsweit anerkannt sind und daß die Umwelt perfekt vorhersagbar ist bzw. sich unter der vollkommenen Kontrolle der Organisation befindet. Genauso unwahrscheinlich ist eine vollkommen emergente Strategie, weil sich hier ein konsistentes Handlungsmuster unter der völligen Abwesenheit von Intentionen herausbilden müßte. „Real-

---

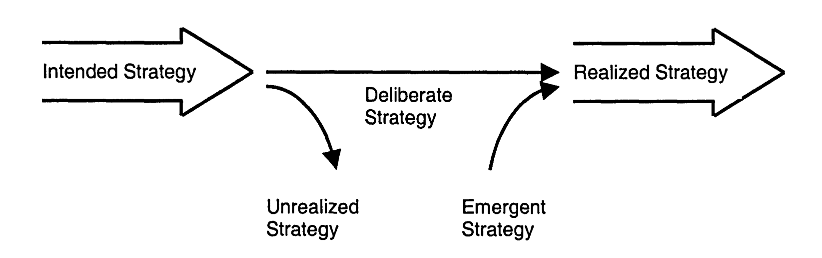
[113] Mintzberg, H., [Patterns], 1979, S. 68 (Hervorheb. weggelassen)

[114] Mintzberg, H., [Patterns], 1979, S. 72

[115] Zum Teil wird eine Zeitspanne von über 150 Jahren überblickt wie im Fallbeispiel der McGill University, an der Mintzberg selbst lehrt. Vgl. für einen Überblick über das äußerst umfangreiche Forschungsprogramm

world strategies“ kombinieren verschiedene Abstufungen hinsichtlich der Ausformulierung und Akzeptanz der Intentionen, der zentralen Kontrolle über die Organisation und der Prognostizier- und Kontrollierbarkeit der Umwelt. Die identifizierten Strategiemuster reichen vom dem Typ „geplante Strategie“, der dem synoptisch-rationalen Modell gleicht, bis zu dem Typ „consensus strategie“, der große Ähnlichkeiten mit dem „muddling through“ Lindbloms aufweist. Dazwischen liegt eine Reihe von verschiedenen Mischformen.[116]

Abb. 3: Strategietypen nach Mintzberg



Quelle: Mintzberg, H., [Patterns], 1979, S. 76, auch Mintzberg, H./ Waters, J.A., [Emergent], 1985, S. 285

An anderer Stelle arbeitet Mintzberg typische Organisationformen heraus, die unter bestimmten situativen Bedingungen eine Affinität zu unterschiedlichen Strategiemustern besitzen.[117] So ist z.B. die „Machine Bureaucracy“ gekennzeichnet durch Routineaufgaben in der Güter- und Dienstleistungserstellung, sie ist stark zentralisiert und stark arbeitsteilig organisiert und besitzt ein umfangreiches mittleres Management. Strategien innerhalb dieses Strukturtyps gleichen oft den „geplanten Strategien“ und verändern sich nach langen Perioden der Stabilität nur gelegentlich durch „strategische Revolutionen“. Ein ganz anders gelagertes Beispiel ist die „Adhocracy“, die bei einem geringen Standardisierungsgrad der Aufgaben und hoher Flexibilität der Strukturen durch auf Innovationen ausgerichtete Projekte geprägt ist. Hier sind die Strategiemuster vor allem emergenter Natur.

Organisationen durchlaufen nach Mintzberg einen in distinkte Phasen einteilbaren Lebenszyklus, während dessen sich verschiedene Strukturtypen ablösen. Für gewöhnlich geht mit der Änderung des Strukturtyps ein Wandel im Modus der Strategieentwicklung einher. Insofern trägt das Forschungsprogramm Mintzbergs einen kontingenztheoretischen Charakter, denn es

von Mintzberg und seinen Mitarbeitern Jeschke, W., [Managementmodelle], 1992, S. 63ff.

116 Vgl. Mintzberg, H./ Water, J.A., [Emergent], 1985, S. 270.

117 Vgl. zusammenfassend Kieser, A., [Situative Ansatz], 1993, S. 179ff.

setzt den zu wählenden Modus der Strategieentwicklung in Relation zu den Umweltbedingungen und zu typischen Konstellationen struktureller Variablen.[118]

Mintzberg mißt der Idee von der Strategieentwicklung als Lernprozeß eine zentrale Bedeutung bei. Gerade in dem emergenten - und nicht in dem deliberaten Anteil, den der präskriptive Zweig so betont - verbergen sich die Lernpotentiale. Denn mit emergenten Strategien sind ja keine chaotischen Prozesse gemeint, sondern Ordnungen, die jedoch keiner übergreifenden Intention folgen. Im Rahmen der emergenten Strategien werden neue Wege beschritten, Trial-and-Error-Prozesse vollzogen und sehr viele Detailinformationen aus der unmittelbaren Unternehmenswirklichkeit verarbeitet. Zieht man in Abb. 3 eine Feed-Back-Schleife von der realisierten Strategie zurück zu der intendierten, wird eine weitere Quelle für strategisches Lernen erkennbar.[119] Die Unternehmensleitung und andere Organisationsmitglieder können erkennen, welche strategischen Muster sich in der Vergangenheit herausgebildet haben und verändern mit diesem Wissen ihre Intentionen für künftige Strategien. Dies gilt vor allem auch für die Fälle, in denen zunächst keine intendierte Strategie ausformuliert war und erst nachträglich ein formaler Plan entworfen wurde, der lediglich explizierte, was sich bereits auf emergentem Weg als Muster etabliert hat. Hier deutet sich schon an, daß es möglicherweise von einer Zurechnungsentscheidung abhängt, wer als der Urheber einer Strategie zu gelten hat. An dieser Stelle kann auch die präskriptive Dimension von Mintzbergs Arbeiten verortet werden. Die Konfigurationen, die er anbietet, sind ein Hilfsmittel bei der Identifikation und Bewertung von strategischen Mustern und befördern so den Lernprozeß.

Wenn Lernen der zentrale Faktor bei einer erfolgreichen Strategiebildung ist, wird klar, warum Mintzberg einer der schärfsten Kritiker der im präskriptiven Zweig vorherrschenden Tendenz ist, die Strategieentwicklung einseitig als einen Planungsprozeß zu begreifen. Bekräftigt wird er durch die zahlreich dokumentierten Fälle fehlgeschlagener strategischer Planungen und die umfangreiche Literatur, die über die Schwächen und dysfunktionalen Folgen von Planung informiert. In einer jüngeren Buchveröffentlichung zeichnet Mintzberg den tiefen Fall der strategischen Planung nach, den sie nach ihrem raschen Aufstieg Mitte der 60er Jahre erlebt hat.[120] Das zentrale Gegenargument lautet, daß das analytische Vorgehen der formalen Planung die kreative, synthetische Leistung des Managements, die nach Mintzberg den Kern des strategischen Denkens ausmacht, behindert:

---

[118] So ordnen Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 230 und Kieser, A., [Situative Ansatz], 1993, S. 179ff. die Arbeiten Mintzbergs dieser Perspektive zu. Diese Zuordnung kann mit Blick auf die späteren Arbeiten Mintzbergs nicht mehr ohne weiteres vorgenommen werden. Zwar behalten seine Arbeiten einen kontingenztheoretischen Charakter, doch er distanziert sich von der Tendenz zum Umweltdeterminismus in dieser Forschungsrichtung und strebt mit seiner „configurational school" eine detailliertere, weniger aggregierte und an Episoden statt an starren Dimensionen ausgerichtete Forschungrichtung an. Vgl. Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 177f.

[119] Vgl. Mintzberg, H./ Waters, J.A., [Emergent], 1985, S. 271.

[120] Vgl. Mintzberg, H., [Strategische Planung], 1995.

„Formal planning, by its very analytical nature, has been and always will be dependent on the preservation and rearrangement of established categories – the existing levels of strategy (corporate, business, functional), the established types of products (defined as ‚strategic business units'), overlaid on the current units of structure (divisions, departments, etc.). But real strategy change requires not mereley rearranging the established categories, but inventing new ones. Search all those strategic planning diagramms, all those interconnected boxes that supposedly give you strategies, and nowhere will you find a single one that explains the creative act of synthesizing experiences into a novel strategy."[121]

Das bedeutet nicht, daß formale Planung rundherum abzulehnen ist. Der Beitrag der Planer liegt jedoch nur am Rande der eigentlichen Strategieentwicklung. Planung kann ähnlich wie bei Quinn die Berücksichtigung von strategischen Fragestellungen fördern und darüber hinaus zu einer Erweiterung des Beobachtungshorizonts führen sowie die zur Verfügung stehenden Informationen weiter dekomponieren. Die Zusammenführung dieser Leistungen zu einer „richtigen" Strategie kann Planung jedoch nicht leisten. Daß die Unternehmenspraxis mitunter in der Außendarstellung einen gegenteiligen Eindruck erweckt, steht der Argumentation Mintzbergs nicht entgegen: „Strategic planning, as it has been practiced, has really been *strategic programming*, the articulation and elaboration of strategies or visions, that already exist."[122]

Es geht Mintzberg also nicht um das Ausspielen von deliberaten gegen emergente Strategien bzw. von Planung gegen Lernen. Je nach Umweltkonstellation oder nach Lebenszyklus der Organisation verschieben sich die Gewichte. Andererseits läßt Mintzberg keinen Zweifel daran, daß sich das eigentlich Strategische auf der emergenten Seite der Strategie abspielt, während Planung nur eine nachgeordnete Bedeutung hat. Jüngst empfahl er aus diesem Grund sogar, die Bezeichnung strategische Planung fallen zu lassen.[123]

Der kontingenztheoretische Charakter in Mintzbergs Werk hat auch Auswirkungen auf das Verhältnis zu den anderen Schulen des Strategischen Managements. In seinem Überblicksaufsatz ordnet er sich selbst in die „configurational school" ein.[124] Nachdem er fast alle der oben angeführten Forschungsströmungen im präskriptiven und im deskriptiven Bereich zusammenfassend dargestellt und in verschiedene „schools of thought" eingeordnet hat, steckt er das Betätigungsfeld der configurational school ab: „All of the above: That is the message of the configurational school but with a particular angel. Each at its own time, in its own time, in its own place, as an integrated phenomenon."[125] Die configurational school versucht verschiede-

121 Mintzberg, H., [Fall], 1994, S. 109 (Absatz weggelassen); Dieser etwas auführlichere Beleg wurde auch deshalb gewählt, weil er die These unterstützt, die im Teil I:1.2.5 verfolgt wird.
122 Mintzberg, H., [Fall], 1994, S. 107
123 Vgl. Mintzberg, H., [Fall], 1994, S. 112.
124 Vgl. Mintzberg, H., [Schools], 1990.
125 Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 179f.

ne Cluster zu bilden, etwa typische Organisationsformen, Strategiemuster oder Phasen im Lebenszyklus der Organisationen, in denen die Aussagen der einzelnen Schulen mal mehr, mal weniger aussagekräftig sind. Einschränkend muß aber gesagt werden, daß das Verhältnis der configurational school zu den anderen „schools of thought" dann doch nicht so harmonisch ist, wie es vielleicht auf den ersten Blick den Anschein hat. So grenzt sich Mintzberg insbesondere gegen die design school (z.B. Learned et al.), die planning school (z.B. Ansoff) und die positioning school (z.B. Porter) mit einer scharfen Kritik ab, die nicht nur die Reichweite dieser Ansätze relativiert, sondern sie im Kern trifft.[126] Es kann nicht übersehen werden, daß sich die überwältigende Mehrheit der Forschungen im präskriptiven Zweig – wenn auch unterschiedlich stark ausgeprägt – an der Idee der synoptisch-rationalen Planung ausrichtet. Wenn Mintzberg dann den Begriff der strategischen Planung fallen lassen und durch den Begriff der strategischen Programmierung ersetzen will, ist dies eine weitgehende Einschränkung, die unklar läßt, auf welche Weise diese Ansätze überhaupt noch integriert werden sollen. Denn strategische Programmierung, das betont Mintzberg sehr ausdrücklich, hat nichts mehr mit strategischem Denken zu tun. Wenn strategisch „programmiert" werden kann, muß sich die eigentlich erfolgsrelevante Strategie bereits formiert haben.

Mintzberg verortet das strategisch Entscheidende auf der Seite des Lernens und der kreativen Synthese, und hier bleibt er in präskriptiver Hinsicht schwach. Soweit man Mintzbergs Arbeiten als kontingenztheoretisch angelegt interpretiert, teilt er auch ein zentrales Problem dieser Perspektive, die ja einen „fit" zwischen dem Modus der Strategieentwicklung und bestimmten Konstellationen in der Unternehmensumwelt oder des Organisationstyps herstellen will. Schreyögg hält u.a. aus folgendem Grund die kontingenztheoretische Perspektive für eine Theorie des Strategischen Managements für ungeeignet:

„Strategische Entscheidungen wollen immer intern und/ oder extern etwas bewegen, Veränderungen in die Wege leiten bzw. frühzeitige Vorsorge für Veränderungen treffen. Eine bloße Anpassung an den status quo ohne systematische Umweltbetrachtung [...] kann existenzgefährdend sein, frühe Signale einer Umweltveränderung werden gar nicht wahrgenommen, jedenfalls wird nicht systematisch danach gesucht."[127]

Nun will Mintzberg durchaus eine dynamische Perspektive einnehmen, aber wie auf systematische Weise z.B. die Umwelt analysiert werden kann, muß er offenlassen. In einem Aufsatz, der einige Schlußfolgerungen aus seinem bis dahin schon 13 Jahre andauernden Forschungsprogramm präsentiert, heißt es z.B.:

„Die wirkliche Herausforderung liegt im Entdecken der schleichenden Diskontinuitäten, die ein Unternehmen in der Zukunft gefährden könnten. Und dafür gibt es keine Methode, kein

---

126 Vgl. z.B. die im Teil I:1 angedeutete Debatte zwischen Mintzberg und Ansoff.

127 Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 231

Programm, sondern da hilft nur ein scharfer Verstand und enger Kontakt zur Wirklichkeit. Solche Brüche sind unerwartet und regellos, im wesentlichen ohne historische Parallelen."[128]

In der Tat verweist Mintzberg immer dann, wenn es darum geht, für den im engeren Sinne strategischen Bereich präskriptive Empfehlungen zu formulieren, auf Leerformeln wie „Intuition", „scharfer Verstand", „Vision", „Gefühl für Harmonie und Perfektion" oder „profunde Kenntnisse der Arbeitsmaterialien".[129] Auf jene Kategorien also, die man seit den Anfängen des Strategischen Managements zu überwinden hofft.

Die strategisch entscheidenden Aspekte bleiben damit im Dunkeln einer „Black Box" eingesperrt. D.h. zugleich, daß der Pfad der Strategieentwicklung nicht vorbestimmbar ist. Andererseits legt der kontingenztheoretische Charakter der Arbeiten Mintzbergs nahe, daß zu einem bestimmten Grad die Strategieentwicklung der jeweiligen Situation angepaßt sein muß, also zum Teil doch durch sie determiniert wird. Wenn jedoch der strategische Kernbereich keiner situativen Logik gehorcht, kann bezweifelt werden, daß nach Maßgabe der Stimmigkeit einzelne abgrenzbare Strategiemuster verschiedenen Konstellationen der Umwelt oder des Organisationstyps zugeordnet werden können. Dies gilt um so mehr, als daß typische Strategiemuster nicht abholbereit in der Unternehmenswirklichkeit vorliegen, sondern die Abgrenzungsleistung von Wissenschaftlern sind. Kieser schreibt dazu:

„Strukturtypen [bzw. typische Strategiemuster, A.N.], sollte es sie geben, haben ihre Ursache demnach mit großer Wahrscheinlichkeit nicht in der ‚Logik der Organisation', sondern in den Denkgewohnheiten der maßgeblichen Entscheider und in den dazu passenden Erwartungen der Betroffenen."[130]

Dieser Einwand leitet über zu einer Gruppe von Arbeiten des deskriptiven Zweigs, die der interpretativen Perspektive zugerechnet werden können.[131] Die oben dargelegten Überlegun-

---

128 Mintzberg, H., [Handwerk], 1984, S. 86; Damit streut Mintzberg auch Zweifel über die gesamte Sinnhaftigkeit der akademischen Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen. In einem Interview mit der Wirtschaftswoche bemerkt er nach einer scharfen Kritik an der Ausbildung in Harvard: „Managementkompetenz ist keine Frage der Intelligenz. Viele Manager sind sehr intelligent, aber sie können nicht mit ihren Kunden reden. Gefragt sind intuitive Fertigkeiten und ein gesunder Menschenverstand, keine akademischen Spitzenleistungen." und weiter: „Intuition entwickelt sich erst im Laufe des Berufslebens." (Mintzberg, H., [Intuitive Fertigkeiten], 1993, S. 52)

129 Vgl. Mintzberg, H., [Handwerk], 1984. Stetter, T., [Unternehmensentwicklung], 1994, S. 192 kritisiert darüber hinaus, daß die intuitive Komponente bei Mintzberg praktisch nicht in eine Theorie des Strategischen Managements im engeren Sinne eingebunden wird. Und er erkennt in diesem Punkt eine interessante historische Parallele zu dem dispositiven Faktor Gutenbergs: „Die Feststellung, daß die eigentlich unternehmerischen Entscheidungen (auch und gerade bezüglich des Denkens in Strategien ‚an sich') letztlich der Intuition überlassen bleiben, weist schlußendlich wieder zurück in die Zeiten Gutenbergs. Es ist ein Plädoyer für die Irrationalität der ‚Wurzel des dispositiven Faktors', die einer theoretischen Behandlung grundsätzlich nur sehr eingeschränkt zugänglich ist." (S. 192, Lit.-Angaben. weggelassen). Vgl. zu dieser Parallele auch Teil I:2.4.2.

130 Kieser, A., [Situative Ansatz], 1993, S. 183

131 Vgl. Johnson, G., [Strategic Change], 1987, S. 38ff. In der Einteilung von Mintzberg, H., [Schools], 1990 entspricht die „interpretative" Perspektive in etwa der „cognitive school" und Teilen der „cultural school".

gen haben gezeigt, daß Organisationen offenbar ein gewisses „Eigenleben" führen, das sich nicht als eine Reaktion auf externe Stimuli erklären läßt. Vertreter der interpretativen Perspektive versuchen, diesem Eigenleben näher zu kommen, indem sie analysieren, auf welche Weise Individuen ihre Vorstellung von Wirklichkeit konstruieren, und wie sie die Welt um sie herum sinnhaft erfahren.[132]

Der Organisationspsychologe Karl Weick hat in seinem grundlegenden Werk „Der Prozeß des Organisierens" einige für die interpretative Perspektive wichtige Erkenntnisse entwikkelt.[133] Das Bild der Umwelt, mit dem Organisationen operieren, wird Weick zufolge nicht in der Realität gefunden, sondern ist das Ergebnis einer eigenen Aktivität: Die Umwelt wird erfunden. Weick nennt das aktiv erzeugte Bild der Umwelt eine „gestaltete Umwelt", die in Ursachenkarten gespeichert wird:

„Die gestaltete Umwelt ist *als Output* organisatorischer Tätigkeit in gewisser Weise ein anachronistischer, altmodischer, verspäteter Stimulus. Die Gestaltung der Umwelt ist ein Sinnvollmachen früherer Ereignisse, die in der Form von Kausalsätzen gespeichert und für gegenwärtiges Gestalten oder Auswählen verbindlich gemacht wurden."[134]

Die interpretative Perspektive baut auf dieser Annahme auf. Zu ihr können die Ansätze gezählt werden, die jene Mechanismen in den Vordergrund stellen, mit denen in Organisationen die Aufmerksamkeit für strategische Themen verteilt und kanalisiert wird. Unlängst hat z.B. Ocasio dafür plädiert, Fragen dieser Art im Rahmen eines „Attention-based View of the Firm" systematisch zu untersuchen.[135] Schon aus Simons Konzept der „bounded rationality" geht hervor, daß nur bestimmte Ausschnitte aus der Umwelt Beachtung finden, während andere ignoriert werden. Es liegt dann fast nahe, zu analysieren, wie Ursachenkarten, der soziale Kontext oder situative Bedingungen den Fokus der Aufmerksamkeit dirigieren und wie diese Mechanismen zu bewerten sind.

Andere, empirisch ausgerichtete Forschungsbemühungen untersuchen, auf welche Weise sich Ursachenkarten verändern. So haben etwa Barr, Stimpert und Huff in dem Zeitraum von 1949 bis 1973 die Veränderung der mentalen Modelle bzw. der Ursachenkarten des Top Managements von zwei Eisenbahngesellschaften in den USA verglichen.[136] Bei einer ähnlichen Aus-

---

Während Mintzberg der „cognitive school" noch eine recht geringe Bedeutung zubilligt, beobachtet Knyphausen, D. zu, [Theorie], 1995, S. 24, daß diese Schule inzwischen erheblich an Einfluß gewonnen hat.

132 Die meisten interpretativen Arbeiten setzen am Individuum an. Dies muß nicht zwingend so sein. Später wird gezeigt werden, daß die Organisation eine gewisse Unabhängigkeit von den sie konstituierenden Individuen besitzt und als soziales System sinnhaft operieren sowie eigene Konstruktionen von Wirklichkeit erzeugen kann. Vgl. Teil II:1.3.

133 Vgl. Weick, K.E., [Prozeß], 1995, die deutsche Übersetzung von „The Social Psychology of Organizing" aus dem Jahr 1969.

134 Weick, K.E., [Prozeß], 1995, S. 239 (Hervheb. A.N.)

135 Vgl. Ocasio, W., [Attention-based View], 1997.

136 Vgl. Barr, P.S./ Stimpert, J.L./ Huff, A.S., [Cognitive Change], 1992.

gangslage schlug das eine Unternehmen einen erfolgreichen und das andere einen erfolglosen Pfad ein. Die Autoren kamen u.a. zu dem Ergebnis, daß sich die mentalen Modelle des Managements erfolgreicher Unternehmen im Zuge von Umweltveränderungen kontinuierlicher, schneller und grundlegender verändern.

Dutton und Duncan haben ein Modell entwickelt, mit dem sie erklären, wie Manager strategische Faktoren in der Umwelt interpretieren und in Handlungen umsetzen.[137] Damit „strategic issues" überhaupt auf dem Bildschirm der Organisation erscheinen, müssen sie durch einen „triggering mechanism" aktiviert werden. Die Stakeholder einer Organisation, aber auch formale Techniken zur Analyse der Unternehmensumwelt können beispielsweise strategische Themen „triggern". Ob die wahrgenommenen „strategic issues" einen Wandel der Organisation herbeiführen, hängt von den Einschätzungen über die Dringlichkeit und die Durchführbarkeit ab. Je nachdem, wie diese Einschätzung ausfällt, wird eine revolutionäre oder eine eher inkrementale Veränderung eingeleitet. Eingebettet sind die einzelnen Schritte der „strategic issue diagnosis" in die gemeinsam geteilten Grundannahmen der Organisation.

Die Rede von „gemeinsam geteilten Grundannahmen" der Organisation lenkt den Blick auf die Unternehmenskulturdebatte, aus der die interpretative Perspektive des Strategischen Managements einige Impulse erhalten hat. Für den deskriptiven Zweig des Strategischen Managements war dabei vor allem die Literatur einflußreich, die mit Burrel und Morgan dem „constructionist"-Paradigma zugeordnet werden kann.[138] In diesem Paradigma wird Unternehmenskultur als das Sinn- und Orientierungssystem einer Organisation begriffen, während sie im „social fact"- Paradigma eher als eine zu steuernde Variable betrachtet wird, mit der bestimmte Probleme der Organisation gelöst werden können.[139] Mitte der 80er Jahre begannen sich einige Autoren mit der Beziehung zwischen Organisationskultur und Strategie auseinanderzusetzen.[140]

Einige recht provokante Thesen zur Unternehmenskulturdebatte im weiteren Sinne steuerte eine Gruppe von Autoren aus dem skandinavischen Raum bei, die Mintzberg die „Swedish school" nennt.[141] Hedberg und Jönssen als Vertreter dieser Schule sind der Auffassung, daß Organisationen von Ideologien im Sinne von besonders prägnanten und stark verankerten Kulturen geprägt sind.[142] Von hier aus führt eine Verbindungslinie zu der immer wieder angestellten Beobachtung, daß viele Organisationen offenbar zu konservativen Verhaltensmustern

---

[137] Vgl. Dutton, J.E./ Duncan, R.B., [Strategic Issue Diagnosis], 1987.
[138] Vgl. Burrel, G./ Morgan G., [Sociological Paradigms], 1979.
[139] Das letztgenannte „Paradigma" hat wenig mit Strategie per se gemeinsam. Vgl. Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 166. Wenn es Verbindungen gibt, dann wie bei Peters und Waterman eher zur Erfolgsfaktorenforschung des präskriptiven Zweigs.
[140] Vgl. bspw. Feldman, S.P., [Culture], 1986.
[141] Vgl. Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 168.
[142] Hedberg, B./ Jönsson, S., [Strategy Formulation], 1977.

neigen.[143] Provokant sind diese Arbeiten, weil hier Parallelen zwischen den Strategien industrieller Organisationen und den mythischen Ritualen von Naturvölkern gezogen werden. Mit solchen Parallelen wurde, wie aus anderer Richtung auch von Ackoff, eine scharfe Kritik an der Planungsliteratur transportiert: „Most corporate planning is like a ritual rain dance: it has no effect on the weather that follows, but it makes those who engage in it feel that they are in control. Most discussions of the role of models in planning are directed at improving the dancing, not the weather."[144] Ins Extrem geführt verneinen derartige Vergleiche die (wissenschaftlich) begründbare Formulierung von Strategien und lassen kaum Ansatzpunkte für eine Verbesserung von Strategien erkennen. Bei näherem Hinsehen lassen sie die Bemühungen um eine präskriptive Lehre der Strategieformulierung paradox erscheinen.[145]

1.1.4 Das Verhältnis vom präskriptiven zum deskriptiven Zweig

Der bis hierhin gegebene Überblick auf das Forschungsfeld des Strategischen Managements ist freilich höchst selektiv und kann nicht für sich in Anspruch nehmen, die Vielfalt der Disziplin zu repräsentieren. Die unten abgebildete Gegenüberstellung von Johnson (vgl. Abb. 4) spiegelt in Teilen die verschiedenen Perspektiven wider, wobei das „Rationalistic Model" in etwa dem präskriptiven Zweig entspricht und das „Incremental Model" sowie das „Interpretative Model" dem deskriptiven.

Die noch stärker vereinfachende Darstellung von Johnson soll helfen, den Punkt, um den es in dieser Arbeit geht, prägnanter diskutieren zu können. Denn die Trennung präskriptiv/ deskriptiv hat erkennbar etwas mit der in dieser Arbeit interessierenden Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen des Strategischen Managements als angewandter Wissenschaft zu tun. Es wurde gesagt, daß die konstruierte Dichotomie zwischen den beiden Zweigen des Strategischen Managements fragwürdig ist. Tatsächlich beinhalten die deskriptiven Studien schon deshalb fast durchweg ein gestaltendes Element, weil sie als „Gegenkultur" zu den präskriptiven Ansätzen vor der Annahme warnen, daß der Strategieprozeß so linear abläuft, wie es das synoptisch-rationale Modell suggeriert. Darüber hinaus empfehlen einige deskriptive Studien explizit Alternativen zu dem synoptisch-rationalen Planungsmodell und begnügen sich nicht mit einer Beschreibung dessen, was ist.[146]

---

[143] Vgl. Teil II:3.2.3.

[144] Ackoff, R., [Planning], 1980, S. 359

[145] Vgl. kritisch dazu Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 219. Vgl. aber auch Kieser, A., [Funktion], 1988, der einen wichtigen Unterschied sieht zwischen religiösen Mythen, wie sie etwa in mittelalterlichen Zünften gepflegt wurden, und den Ideologien moderner Organisationen: Ideologien sind nicht per se vor Rückfragen sicher.

[146] Der deskriptive Schwerpunkt bleibt jedoch unverkennbar. Aus diesem Grund fordern Eisenhardt, K.M/ Zbaracki, M.J., [Strategic Decision], 1992, S. 33 eine stärker normative Ausrichtung dieses Zweigs ein: „However, with these descriptions accomplished, it is time to move on. This is particularly important since norma-

Abb. 4: Charakteristika von verschiedenen Strategieperspektiven

A rationalistic model	An incremental model	An interpretative model
Strategy is formed through the analysis of an uncertain environment and the evaluation of the extent to which organizational resources can be utilized to take advantage of environmental opportunities so identified. ● Uncertainty and complexity can be reduced through comprehensive analysis. ● Such analysis will yield explanations of cause and effect in terms of organizational performance. ● Clear objectives can be established that: - permit measured evaluation of strategic options; - create organizational unity in decision-making and implementation. ● Strategic decisions are taken in the light of the consideration of a range of strategic options. ● Strategic options can be evaluated against the ‚facts' established through analysis and the explicit objectives of the organization. ● The implementation of strategy follows the choice of strategy. ● Strategy making is a step-by-step linear process. ● Strategic decisions are the property of ‚top management'. Other managers either ‚service' such decisions or implement them. ● Strategic decisions are decisions with long time horizons.	*Strategy is the outcome of the action of corporate life: it is therefore the product of social and political activity, and the routines of the organization.* ● Strategy develops typically through small, serial steps resulting in an evolutionary, if intermittent, pattern. ● Organizations, in effect, ‚feel' their way through the uncertainty of their environments. ● More global change occurs infrequently and may be accompanied by dramatic internal changes within the organization. ● Problem awareness is likely to be at an individual and qualitative level initially. Organizational action is likely only after an organizationally relevant ‚trigger' – e.g. performance downturn. ● Diagnosis of problems is typically informal and verbal, iterative and characterized by solicitation and bargaining. ● There is a propensity for managers to draw on past events and experience in identifying problems and developing solutions. ●Typically problem identification and definition takes place at the level of functional/ operational management. Senior management are more likely to be involved in selecting (or authorizing) strategies, or resolving stalemate situations. ● Adopted strategies can be viewed as compromises designed to accommodate conflicting power groups, competing for organizational resources. ● Objectives are likely to be unclear, absent or post-rationalized. ● Incrementalism may thus be seen as: - purposive, experimental and logical, with active environmental scanning and partial implementation securing commitment; or – the manifestation of routinized organizational behavior; or – a ‚muddle' of (partial) decision-making arising from the politics and day-to-day operation of organizational life.	*Strategy is the product of the ideologies of individuals or groups in the organization.* ● Managers possess ‚scripts', ‚causal maps', or ‚ideologies' which - act to make sense of situations and guide appropriate behaviour; - are presumed logical; - are difficult to change. ● In the context of decision-making, environments are enacted: they are a function of managements cognition. ● Stimuli that do not accord with dominant cognitive maps will be ignored, or over-ridden by facilitating reasons for utilizing existing maps. ● Fundamental strategic change is characterized by and requires a shif in organizational ideology. ● Such shifts are infrequent and problematic. ● Ideologies are preserved in the symbols, rituals and myths of organizational culture. ● The more homogènous the ideology in an organization, the more unlikely will be changes in strategy except within the parameters of that ideology. ● Symbolic action thus endows organizational action with meaning relevant to that organization. ● Managers manipulate organizational symbols to reinforce or adjust organizational meaning. ● The manipulation of organizational symbols is an important means of managing strategic change. ● Strategy is not separate from, but part of, or the outcome of, ideology and culture of organizations.

Quelle: Johnson, G., [Strategic Change], 1987, S. 56

Doch beschränkt man hilfsweise diese Arbeiten auf ihren deskriptiven Anteil, fällt die fundamentale Diskrepanz zwischen dem dominierenden synoptisch-rationalen Strategiemodell des präskriptiven Zweigs und den empirischen Beobachtungen der Unternehmenspraxis auf. Bisweilen entsteht der Eindruck, daß exakt das Gegenteil zum synpotisch-rationalen Vorgehen eine angemessene Beschreibung der Strategieentwicklung liefert.

Erste Zweifel kommen auf, ob nicht schon an diesem Punkt resignativ zu konstatieren ist, daß jede Gestaltungsempfehlung illusionär und aussichtslos ist. „Bringt die deskriptive Strategie-

tive implications are at the heart of strategic management." Derartige Forderungen sind durchaus typisch für die Disziplin und zeigen zudem, daß die deskriptiven Studien eben nur Bestandteil einer – wenn auch immer mächtiger werdenden - Gegenkultur sind.

lehre das ‚Aus' für die präskriptive Planungslehre?"[147], fragt sich in Anbetracht dessen Schreyögg, um zugleich einen Rettungsversuch ins Feld zu führen, der sich auf eine lange betriebswirtschaftliche Tradition berufen kann: Es geht um die normative Wendung des Rationalitätsbegriffs. Denn freilich, so wie dies oben schon bei Simon anklang, kann argumentiert werden, daß es ja eben diese Diskrepanz ist, die erst eine Handlungsempfehlung legitimiert. Ganz deutlich schreibt dazu Schreyögg:

„Paradoxer noch: würde unterstellt, daß die Entscheidungsträger strategische Planung immer schon in der bezeichneten Weise praktizieren, entfiele ja der Grund, der zur Entwicklung dieser Konzeption(en) Veranlassung gegeben hat, nämlich die Verkennung oder Unterbewertung des strategischen Problems in der Praxis und/ oder fehlende oder verbesserungsbedürftige Verfahrensweisen zu seiner Lösung."[148]

Indes, dieser Rettungsversuch überbrückt das Problem nur auf den ersten Blick. Bei genauerer Betrachtung tritt zu Tage, daß diese Wendung einen selbstlegitimierenden Charakter trägt. Das kann an mehreren Punkten festgemacht werden:

(1) Vor allem die Geschichte der „Revisionen der Rationalität" macht deutlich, daß die Abweichungen vom synoptisch-rationalen Modell keineswegs nur als zu überwindendes Defizit thematisiert werden. Das ist vielleicht bei Simon noch so, denn die „bounded rationality" verweist auf die theoretische Möglichkeit einer vollkommenen Rationalität, die ein Beobachter als Referenz benutzt, um die Einschränkungen der beobachteten Akteure beschreiben zu können.[149] So ist bei Simon genau genommen nicht die Rationalität begrenzt, sondern die kognitive Kapazität des Entscheiders. An dieser Stelle befindet sich das Einfallstor für eine Organisationstheorie, die darüber informieren soll, wie die strukturellen Voraussetzungen aussehen, die die kognitiven Begrenzungen der einzelnen Akteure neutralisieren. Damit bleibt Raum für die Möglichkeit, daß ein externer Wissenschaftler durch organisationstheoretische bzw. strategietheoretische Erwägungen „mehr Rationalität" in die Organisation injizieren kann.

Aber im Zuge der weiteren Destruktionen der Rationalität wird dieses Einfallstor fast gänzlich vernagelt. Während in den frühen Arbeiten Simons eine an der (wissenschaftlichen) Anreiz-Beitrags-Theorie orientierte Organisationstheorie noch Rationalitätsgewinne verspricht, driftet die weitere Diskussion in eine Richtung, in der sich die Organisation selbst mit ihrer eigenen Rationalität versorgt. In ihrer verhaltenswissenschaftlichen Theorie der Unternehmung

[147] Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 211
[148] Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 217
[149] So auch Becker, A., [Rationalität], 1996, S. 109 (Hervoheb. im Orignal): „Insbesondere bei Simon wird eine Fixierung auf das synoptische Rationalmodell deutlich: Warum sollte er sonst von *begrenzter* Rationalität sprechen? Begrenzt ist diese Rationalität nur vor dem Hintergrund des synoptischen Modells."

deuten Cyert und March nur leicht an, wie ihre Arbeit normativ zu wenden ist.[150] Im Zusammenhang mit den präskriptiven Modellen des Operations Research benutzen sie ihre Theorie zur Erklärung von Akzeptanz- und Umsetzungsproblemen bei der Anwendung dieser Modelle. Daraus wird aber keine Schwäche der bestehenden Organisationspraxis abgeleitet, sondern eher die Notwendigkeit, die präskriptiven Instrumente zu modifizieren.[151]

Die organisationstheoretische Rationalitätskritik berichtet nicht nur von den Unvollkommenheiten in Organisationen, sie informiert im gleichen Maße über neue Chancen, etwas als rational zu behaupten, was zunächst irrational erscheint.[152] „Gemeinsam ist diesen Ansätzen [der organisationstheoretischen Rationalitätskritik, A.N.], daß die beschränkten und/ oder konkurrierenden Einzelrationalitäten in einer jeweils höheren Ebene angesiedelten organisationalen Rationalität aufgehoben bzw. überwunden werden können [...].“[153]

In dem zusehends verwirrenden Bild von der Organisation drängt sich dem externen Beobachter immer stärker die Frage auf, ob er es denn wirklich besser wissen kann oder ob sich nicht das, was auf den ersten Blick als Defizit erscheint, auf einer höheren Ebene der Rationalität wieder legitimiert. Die Grenze zwischen Sein und Sollen verschwimmt.

(2) Die im engeren Sinne strategietheoretische Diskussion wird in den Strudel kognitiver Begrenzungen, mikropolitischer Spiele und herumvagabundierender Probleme und Lösungen spätestens dann gezogen, wenn sie beginnt, sich mit der Implementierungsfrage auseinanderzusetzen. Nur eine umgesetzte Strategie verspricht – wenn überhaupt – Erfolg. Dann kann sich aber schon die Strategieformulierung nicht mehr dem organisatorischen Geschehen entziehen, sie muß von Anfang an in Rechnung stellen, daß das Formulierte umsetzbar ist. Niemand würde behaupten, eine Strategie könne formuliert werden, ohne die Kapitalerfordernisse zu berücksichtigen. Und nur wenige würden behaupten, eine Strategie könne formuliert werden, ohne die unternehmenskulturellen Voraussetzungen in Betracht zu ziehen. Dann wäre es konsequent, ebenfalls bei der Strategieformulierung in Rechnung zu stellen, daß die Organisation, in der die Strategie formuliert wird, möglicherweise wie eine organisierte Anarchie funktioniert. Die Phasen der Strategieformulierung und -implementierung vermengen sich. Quinn und Mintzberg haben darauf deutlich hingewiesen.[154] Diese Vermengung ist jedoch

---

[150] Cyert, R.M./ March, J.G., [verhaltenswissenschaftliche Theorie], 1995, S. 194 schreiben: „Daher stellt sich natürlich die Frage, ob realitätsbezogene Modelle der organisationalen Entscheidungsfindung, die auf einer verhaltenswissenschaftlichen Theorie der Unternehmung basieren, irgendwelche Auswirkungen auf eine normative Theorie haben. Insgesamt meinen wir, daß eine ehrliche Antwort sowohl die starken Beschränkungen der Theorie als normatives Modell, als auch den mäßigen Anteil an Anstrengungen hervorheben muß, die darauf gerichtet waren, die normativen Implikationen näher zu betrachten.“

[151] Vgl. Cyert, R.M./ March, J.G., [verhaltenswissenschaftliche Theorie], 1995, S. 196f.

[152] Zur Metapher der „garbage can“ schreibt Baecker, D., [Management], 1994, S. 93: „Die Pointe dieser Beschreibung liegt nicht in der Kritik der Organisation, sondern darin, zu zeigen, daß es trotzdem und nur deswegen geht.“

[153] Becker, A., [Rationalität], 1996, S. 109

[154] Auch die mikropolitischen Forschungen weisen darauf hin: „Many authors separate strategy formulation and

nicht nur als ein in Kauf zu nehmender Kompromiß zu verstehen, der in Anbetracht des eingeschränkten Durchgriffs auf die Organisation eingegangen werden muß. Sie eröffnet gleichzeitig die Möglichkeit, wichtige Impulse aus den Subsystemen aufzunehmen bzw. strategisch zu lernen. All dies kann im Lichte des am synoptisch-rational ausgerichteten präskriptiven Zweigs nur als Implementierungsproblem erscheinen, das es zu überwinden gilt und das auch prinzipiell überwindbar ist. Damit setzt sich zum Teil das synoptisch-rationale Modell selbst voraus. Wenn die Gestaltungsempfehlungen umgesetzt werden sollen, wird ein Mindestmaß an planvollem Vorgehen der Akteure verlangt, für die die Empfehlungen bestimmt sind. Denn was nützt eine Strategieempfehlung, die wegen der kognitiven Begrenzungen der Akteure überhaupt nicht wahrgenommen wird? Was nützt sie, wenn sie in den mikropolitischen Spielen der Organisation zerrieben wird? Oder wo liegt ihr Sinn, wenn sie in die „Mülltonne" einer organisierten Anarchie geworfen wird?

(3) Das synoptisch-rationale Modell kann seine Überlegenheit gegenüber dem inkrementalen Modell nur *unterstellen.* Dies läßt sich zeigen, wenn gegen das klassische Rationalmodell das „muddling through" Lindbloms als „Reinform" des Inkrementalismus gestellt wird. Lindblom führt nicht präzise aus, ob seine Arbeiten normativ zu interpretieren sind oder nicht.[155] Das kann nicht überraschen, wenn man sich vor Augen führt, daß das „muddling through" letztlich ein Anti-Konzept ist. D.h., die Entscheider orientieren sich ohnehin an keinem Konzept bzw. Antikonzept, sondern an bekannten, bereits praktizierten Problemlösungen. Möglicherweise spricht Lindblom auch deshalb von der „Wissenschaft des Durchwurstelns", denn als reines „Konzept" kann der Inkrementalismus nur in der Wissenschaft vorkommen. Als *planvoll* angewandtes Konzept in der Praxis würde es seinen eigenen Charakter verlieren.[156] Tatsächlich spricht Lindblom das Theorie-/ Praxisverhältnis explizit an, und er sieht in seinem Konzept einen Erklärungsansatz dafür, warum wissenschaftliche Methoden nur selten in der Praxis angewandt werden: „This difference [zum synoptisch-rationalen Modell, A.N.] explains – in some cases at least – why the administrator often feels that the outside expert or academic problemsolver is sometimes not helpful and why in turn often urge more theory on him."[157] Damit verneint Lindblom allerdings auch jegliche Form der strategi-

implementation into two distinct phases (Steiner & Minter, 1977). Ritualistic assertions about the inseparability of these phases notwithstanding, the rational model generally is taken to imply that commitment to a decision can be realized after the decision is made (Andrews, 1971). From a political perspective, *commitment to a strategic decision begins to evolve during the early phases of decision making (rather than after the decision is made).*" (Narayanan, V.K./ Fahey, L., [Micro-Politics], 1982, S. 33 (Hervorheb. im Original).

155 Vgl. zu diesem Punkt Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 213, der jedoch im ganzen einen normativen Charakter in Lindbloms Konzept erkennt.

156 Lindblom, C.E., [„Muddling Through"], 1959, S. 88 fragt rhetorisch dann auch: „Why then bother to describe the method all the above detail?" Nicht ganz konsistent beantwortet er die Frage damit, daß seine Darstellung helfen würde, geschickter mit der Methode des Durchwurstelns umzugehen bzw. zu bestimmen, wann sie nicht anzuwenden ist.

157 Lindblom, C.E., [„Muddling Through"], 1959, S. 87; Von hier aus führt eine direkte Verbindungslinie zu dem Kernanliegen dieser Arbeit, wie überhaupt das Verhältnis einer „angewandten" Wissenschaft zu ihrem

schen Planung, wie Schreyögg feststellt: „Das inkrementale Programm erklärt bei Licht besehen das eigentliche Problem der strategischen Planung, die produktive zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung, zum Irrweg."[158] Wenn die Praxis sich „durchwurstelt" sind die wissenschaftlich angeleiteten Modelle der synoptisch-rationalen Planung zum Scheitern verurteilt, und „Durchwursteln" ist die bessere Alternative. Es wird von der Deskription der Praxis auf eine präskriptive Empfehlung geschlossen. Das gleiche gilt umgekehrt für das synoptisch-rationale Modell. Es müssen irgendwelche Rationalitätsprämissen wirksam sein, damit dieses Modell mit Erfolg präskriptiv empfohlen werden kann.

Empirisch ist dieses Dilemma nicht aufzulösen. Ob „Durchwursteln" eine überlegene Form der Unternehmensentwicklung sein kann, ist empirisch weder zu widerlegen noch zu bestätigen. Dies ist nicht nur ein Problem der Abwesenheit eines objektiven Kriteriums für strategischen Erfolg, sondern auch ein Problem, das in dem „Konzept" selbst angelegt ist. Zwar versuchen z.B. Picot und Lange diese Frage in einem Versuch mit Studenten experimentell zu untersuchen,[159] doch sie verfangen sich dabei in einem Widerspruch. Am Rande bemerkt Schreyögg dazu: „[Der] Punkt ist natürlich der, daß sich inkrementale Planung im wesentlichen auf lange praktizierte Verfahrensweisen und vertraute Problemlösungen stützt und nicht auf die Anwendung theoretischen Wissens. Es ist schwer vorstellbar, wie dies von Studenten der Betriebswirtschaftslehre in einem Experiment [...] simuliert werden kann."[160] Man stelle sich zur Verdeutlichung des Widerspruchs vor, wie die Anleitung für die Studenten formuliert sein müßte („Nehmt Euch vor, so vorzugehen, wie Lindblom es vorschreibt!"; „Vergeßt die Problemlösungsverfahren, die ihr kennt, auch die impliziten!"). Und wie sollen Implementierungsprobleme antizipiert werden, wo es in der Laborsituation kein Implementierungsproblem gibt?

Zur Prüfung des synoptisch-rationalen Modell sammelt sich mittlerweile auf der anderen Seite unter der Überschrift „Does Strategic Planning Pay?" eine Vielzahl von Forschungen, die untersuchen, ob es einen positiven Zusammenhang zwischen der Performance und der Anwendung von (strategischen) Planungssystemen gibt.[161] Die Studien führen jedoch zu höchst unterschiedlichen Ergebnissen.[162] Aber selbst wenn ein positiver Zusammenhang behauptet werden könnte, liefe dies auf eine Selbstlegitimierung hinaus. Denn in diesen Unter-

---

Gegenstand zu denken ist. Beck, U./ Bonß, W., [Verwissenschaftlichung], 1989, S. 23 bemerken mit Bezug auf Lindbloms „These" des „Muddling Through": „Ohne sich ganz der Verlegenheit bewußt zu sein, dies als Praxis der Rationalisierung auszugeben müssen, wurde mit dieser These zwar nicht die ‚Überlegenheit' wissenschaftlichen Wissens bezweifelt, wohl aber die Unterstellung, daß Wissenschaft *als* Wissenschaft praktisch werden könne [...]." Vgl. dazu Teil I:1.

[158] Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 228

[159] Vgl. Picot, A./ Lange, B., [Laborstudie], 1979.

[160] Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 229 Fn. 67

[161] Für einen Überblick vgl. Digman, L.A., [Strategic Management], 1990, S. 24f., Armstrong, J.S., [Strategic Planning], 1991 und Mintzberg, H., [Strategische Planung], 1995, S. 114ff.

[162] Vgl. Sutton, C.J., [Strategy], 1983, Bresser, R.K./ Bishop, R.C., [Dysfunctional Effects], 1983.

suchungen wird auf eine eigentümliche Weise process mit content vermischt. Im Prinzip wird hier strategische Planung (process) als ein Erfolgsfaktor (content) behandelt. Das heißt, a priori wird die Erfolgsfaktorenforschung als legitimes Mittel des präskriptiven Zweigs des Strategischen Managements anerkannt. So laufen diese Untersuchungen auch in die bekannten Probleme dieser Forschungsrichtung. Zum Beispiel bleibt die Richtung der Kausalität unklar. Sind die Unternehmen erfolgreich, weil sie planen, oder haben sie genug Kapazitäten zum Planen frei, weil sie erfolgreich sind? Oder, wenn planende Unternehmen erfolglos sind, haben sie möglicherweise nur das Falsche geplant, obwohl der Prozeß richtig war? Die Zusammenhänge bleiben interpretationsbedürftig, und wie dies geschieht, hängt von den „impliziten Theorien“ des Forschers ab.[163] Bei einem Forschungsansatz, der mit Mitteln der klassischen Erfolgsfaktorenforschung einen Ansatz empirisch untersucht, der mit dieser Art von Forschung konsistent ist und daher von vornherein eine Affinität zu Planungsgedanken besitzt, stehen diese impliziten Theorien tendenziell qua Vorgehensweise schon fest. Capon, Farley und Hulbert vermuten, daß viele Forscher des Strategischen Managements, die einen positiven Zusammenhang zwischen strategischer Planung und Performance festgestellt haben, unter der Hand durch eine missionarische Absicht zugunsten der strategischen Planungsidee motiviert waren.[164] Mintzberg berichtet in diesem Sinne von einem Forscher, der ebenfalls versuchte einen positiven Zusammenhang empirisch festzustellen:

„Ich erinnere mich, an einer Konferenz der ‚Academy of Management teilgenommen zu haben, wo ein Wissenschaftler erklärte, daß er so und so mit den Daten umgegangen wäre, aber die gewünschte Verbindung sei einfach nicht zustandegekommen. Aus diesem Grund habe er es noch verschiedene Male anders versucht, aber ohne Erfolg (unter seinen Bedingungen). Und daher verkündete er öffentlich, daß sein Methodik ungeeignet sei. Er zog nicht einmal die Möglichkeit in Betracht, daß sein ursprüngliche Hypothese falsch gewesen war.“[165]

Die Forschungen unter dem Titel „Does Strategic Planning Pay?“ scheinen in der Tat mehr über die jeweiligen Forscher zu verraten als über das Beforschte. So stehen die beiden Extrempole „Durchwursteln“ und synoptisch-rationale Planung recht unvermittelt nebeneinander. Schreyögg sieht zwar einige der angeführten Probleme, kommt aber dann doch zu dem Ergebnis, daß der inkrementale Ansatz abzulehnen sei, weil andernfalls das gesamte Projekt des Strategischen Managements gefährdet wäre. Er begründet dies auch mit einem wichtigen inhaltlichen Argument: Der Inkrementalismus sei ein konservatives Handlungsmuster, das langfristig ein großes Risiko in sich berge. Zuweilen sei zur Sicherung des Unternehmens ein großer Sprung notwendig, der nur durch strategische Planung vollzogen werden könne. So könnten z.B. Diversifikationsmaßnahmen nicht durch eine Politik der kleinen Schritte umge-

[163] Vgl. zu weiteren methodischen Problemen Bäcker, A., [Rationalität], 1996, S. 40f., insbes. Fn. 121 u. 123.
[164] Vgl. Capon, N./ Farley, J.U./ Hulbert, J.M., [Strategic Planning], 1987, S. 329.
[165] Mintzberg, H., [Strategische Planung], 1995, S. 114, Fn. 14.

setzt werden. Zudem seien derartige Sprünge in der Praxis auch zu beobachten, was zeigt, daß sich diese eben nicht nur „durchwurstelt". Das mag richtig sein.[166] Um präskriptiv, in der ex ante-Betrachtung eine Präferenz für Planung herzuleiten, reichen diese Beobachtungen indes nicht. So lassen sich andererseits spektakuläre Beispiele für strategische Fehlplanungen anführen. Um eine präskriptive Aussage zugunsten von Planung zu formulieren, müßten systematisch andere Argumente eingebunden werden. Man wird da vor allem an das bekannte Argument der zunehmenden Diskontinuitäten und Umweltturbulenzen denken. Bei diesen Umweltvoraussetzungen, so ließe sich argumentieren, wird ein durch Inkrementalismus bedingter Konservatismus bzw. der Unternehmenswandel in kleinen Schritten zunehmend riskanter. Dann wäre auf Planung zu setzen. Nun ist es aber Schreyögg selbst, der dieses Argument an anderer Stelle präzise widerlegt:

„Zunächst ist schon das Basisargument unplausibel, einer Umwelt voller Überraschungen und Diskontinuitäten könne besonders gut mit einer langfristigen Planung begegnet werden. Dort, wo mit großer Wahrscheinlichkeit ‚morgen' alles anders ist und wo über die Entwicklung der Zukunft so gut wie keine Aussagen gemacht werden können, gibt eine strategische Analyse zum Zwecke der Bestimmung des langfristigen Aktionsrahmens keinen Sinn."[167]

Tatsächlich kann bei näherem Hinsehen die Debatte zwischen inkrementalem und synoptisch-rationalem Vorgehen kaum aufgelöst werden. Es sei angemerkt, daß hier nicht der Eindruck erweckt werden soll, Schreyögg sei ein Vertreter des klassischen synoptischen Planungsmodells. Er selbst stellt ein wesentlich ausgewogeneres Modell auf der Basis der Luhmannschen Systemrationalität vor. Die oben angeführte Argumentation ist primär gegen den Inkrementalismus gerichtet und impliziert kein Votum für die klassische Planung. Dennoch versucht Schreyögg die Idee einer „objektiven" Rationalität zu verteidigen, um sich nicht den Weg für präskriptive Strategieempfehlungen zu verbauen. Dies gelingt ihm letztlich jedoch nur in der Form einer Unterstellung. Eine Unterstellung, die jedoch möglicherweise notwendig ist, wenn man das Strategische Management als „angewandte" Wissenschaft betreiben will.

(4) Generell muß das synoptisch-rationale Modell auch die Überlegenheit wissenschaftlichen Wissens *unterstellen*. Diese Unterstellung ist selbstverständlich, schließlich verlangt der im präskriptiven Zweig klar formulierte Anspruch auf Anwendung von wissenschaftlichem

[166] Obwohl einschränkend gesagt werden muß, daß Lindblom, C.E., [Muddling Through], 1959, S. 86 nicht ausschließt, daß langfristige Erwägungen im inkrementalen Prozeß eine Rolle spielen. Und möglicherweise kann dann auch eine Diversifikationsentscheidung durch eine Politik der kleinen Schritte auf den Weg gebracht werden. Mit dem Konzept der emergenten Strategie weist Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 151 (Fn. weggelassen) auf diese Möglichkeit hin: „A single action can be taken, feedback can be perceived, and the process can continue until the organization converges on the pattern that becomes its strategy. In other words (to make use of Lindblom's metaphor), organizations need not nibble haphazardly. Each taste can influence the next, leading eventually to a focussed orientation, so that all the nibbling may end up looking a big bite (or, alternately, may allow the organization finally to take one big bite!)."

[167] Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 72

Wissen einen Standpunkt, von dem aus die Praxis belehrt werden kann. Die Arbeiten des deskriptiven Zweigs lassen aber erste Zweifel aufkommen, ob dieser Unterstellung tatsächlich gefolgt werden kann - schon deshalb, weil man sich hier weitaus stärker von dem eigenen Gegenstand beeindrucken läßt, also zu weiten Teilen die Richtung der Belehrung auch umgekehrt denkt. Ernsthaft in Frage gestellt wird die Überlegenheit wissenschaftlichen Wissens dennoch nicht. Das wird vielleicht am deutlichsten in der interpretativen Perspektive. Es wäre naheliegend, wenn von sozialer Konstruktion von Realität die Rede ist und von absoluten Wahrheitsansprüchen Abstand genommen wird, diese Perspektive auch auf die Wissenschaft zu übertragen. In der Regel geschieht dies jedoch nicht. Die meisten interpretativen Arbeiten reklamieren einen überlegenen Standpunkt, von dem aus beurteilt werden kann, ob die mentalen Modelle von Managern bzw. die „gestalteten Umwelten“ angemessen sind oder nicht.[168] Ein solcher Standpunkt verlangt, daß der Forscher selbst einen direkten Kontakt zur Wirklichkeit besitzt, daß sein mentales Modell die Welt „richtiger“ repräsentiert und im Kern keine eigene Konstruktionsleistung ist. Dieser letzte Punkt berührt offenbar den grundlegenden Aspekt, wie das Verhältnis von Wissenschaft zu ihrem Gegenstand zu denken ist. Er wird im späteren Verlauf der Arbeit noch einmal aufgegriffen.[169]

Die angeführten Punkte zeigen, daß nach wie vor eine Kluft zwischen dem präskriptiven und dem deskriptiven Zweig des Strategischen Managements besteht, die sich kaum durch eine normative Wendung der Rationalität überbrücken läßt.[170] Will man die Entwicklung der Disziplin als eine Pendelbewegung beschreiben, die zwischen dem Rationalmodell und den Arbeiten, die es kritisieren, schwingt, so hat dieses Pendel derzeit eine Position eingenommen, die eine große Desillusionierung mit dem Rationalmodell anzeigt.[171] Die strategische Planung fügt sich damit in einen viele Gesellschaftsbereiche umgreifenden Trend ein, der gegen die in den 60er und 70er Jahren noch zu verzeichnende Planungseuphorie läuft und in die Richtung einer tiefgreifenden Planungsskepsis weist.[172] Stellt man die beiden Zweige des Strategischen Managements einander gegenüber, gewinnt man aber schnell den Eindruck, daß die innere Spannung der Disziplin noch tiefergehende Ursachen hat als die unvollkommene Prognostizierbarkeit von Umweltveränderungen, die in der allgemeinen planungsskeptischen Literatur im Vordergrund steht. Bisweilen wird Ungewißheit geradezu als Voraussetzung angesehen,

[168] Das äußert sich etwa bei Barr, P.S./ Stimpert, J.L./ Huff, A.S., [Cognitive Change], 1992, S. 16 in der Festellung „The problem, of course, is that mental model may be, or become, inacurrate.“ Oder ähnlich bei Ocasio, W., [Attention-based View], 1997, S. 204: „Failures of adaption are failures of enactment, failures to successfully attend to the relevant issues and answers.“

[169] Vgl. Kap.Teil I:1.

[170] Zwar mehren sich die Stimmen, die sich für eine Zusammenführung der beiden Zweige aussprechen. Daß diesen Forderungen ohne weiteres nachgekommen werden kann, darf jedoch bezweifelt werden. Dieses Unterfangen stößt auf das Problem, verschiedene „Paradigmen“ miteinander zu vereinen. Ob und wie dies gelingen kann oder ob dies tatsächlich wünschenswert ist, wird in der scientific community ausführlich diskutiert. Vgl. Teil I:1.3.1.

[171] Vgl. Szulanski, G./ Doz, Y., [Strategy Formulation], 1995, S. 3.

[172] Vgl. Krohn, W./ Küppers, G., [Planung], 1990, Mintzberg, H., [Strategische Planung], 1995.

um von einer strategischen Entscheidungssituation sprechen zu können. Strategische Planung scheint noch auf etwas zu verweisen, das sich nicht in dem in Abb. 1 dargestellten Phasenmodell wiederfindet. Ohne dieses „sur plus" wird man unmittelbar mit dem „Planning Paradox" von Masuch konfrontiert:

„Perfect planning would be error-free, thus implying perfect knowledge is available only if the world – and also the social world – is subject to determinism, *and* if the laws of this determinism are known. Provided that such knowledge is available, future worlds will be totally determined. As a consequence, no discretionary space for planning will exist. Perfect prediction and perfect planning will exclude one another."[173]

Das bedeutet, daß man sinnvollerweise nicht von dem sozialen Kontext abstrahieren kann, wenn man die Funktion der strategischen Planung ergründen will. Diese Abstraktion nehmen aber die Arbeiten des präskriptiven Zweigs vor, die sich mit der normativen Wendung des Rationalitätsbegriffs legitimieren. Was speziell die strategische Planung leistet, hängt von dem „sur plus" ab, das sie beinhaltet. Die tieferliegenden Ursachen für die innere Spannung der Disziplin scheinen mit dem „Was" der Planung in Verbindung zu stehen. Daher wird die anfangs zurückgestellte Frage „Was ist Strategie?" jetzt noch einmal aufgegriffen.

1.2 Was ist Strategie?

Es wurde bereits gesagt, daß der Strategiebegriff von verschiedenen Autoren höchst unterschiedlich definiert wird. Vor dem Hintergrund der disziplinären Entwicklung wird hier mit der Frage „Was ist Strategie?" nicht die Absicht verfolgt, doch zu einer allgemeingültigen Definition zu gelangen. Vielmehr wird versucht, das „Schwarze Loch" zu lokalisieren, um das der inzwischen institutionalisierte Kommunikationszusammenhang des Strategischen Managements mit all seinen Strategiedefinitionen kreist.

Den Strategiebegriff von seinen etymologischen Wurzeln[174] oder von anderen Disziplinen wie den Militärwissenschaften[175] oder der Spieltheorie[176] her zu rekonstruieren, erscheint wenig

[173] Masuch, M., [Planning Paradox], 1986, S. 95 (Hervorheb. im Original)

[174] Im Alt-Griechischen bezeichnet „STRATAEGEO" die Kunst der Staats- bzw. Kriegsführung. Vgl. bspw. Evered, R., [Strategy], 1983, S. 58f., Gälweiler, A., [Unternehmensführung], 1990, S. 65. Zur historischen Entwicklung des Strategiebegriffs vom Alten Testament bis hin zum modernen Strategischen Management vgl. Bracker, J., [Historical Development], 1980.

[175] Vgl. hierzu und zu einer optimistischen Einschätzung, militärwissenschaftliche Grundsätze auf das Strategische Management übertragen zu können, Wüthrich, H., [Neuland], 1991, S. 23ff. Vgl. auch Evered, R., [Strategy], 1983, Pennings, J. M., [Nature], 1985, S. 2 und Gälweiler, A., [Unternehmensführung], 1990, 60ff., jedoch mit einer im ganzen kritischen Haltung zur Frage der Übertragbarkeit.

[176] Vgl. für einen kritischen Überlick auf den spieltheoretischen Strategiebegriff Wolfrum, U., [Erfolgspotentiale], 1993, S. 40ff. Vgl. kritisch auch Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 5 (Fn. 1) und Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 75f., wobei letzterer Marthur folgend bemängelt, daß bei der spieltheoretischen Strategie das „unternehmerische Element" verloren gehe. Dieser Aspekt wird später be-

aussichtsreich.[177] Im Strategischen Management wird der Begriff in einer zu eigenständigen Weise verwandt. Statt dessen wird wiederum auf der Grundlage der institutionellen Abgrenzung der spezifische Umgang mit dem Begriff innerhalb der Disziplin untersucht.

Einen ersten Zugang bietet Mintzbergs Systematik, die auf einer allgemeinen, d.h. den präskriptiven und deskriptiven Zweig umgreifenden Ebene ansetzt.[178] Mintzberg unterscheidet fünf verschiedene Strategieverständnisse:

- Strategie als Plan. Eine Strategie ist ein im voraus entworfener Ablauf einer Handlung, der schriftlich niedergelegt sein kann und zu einem gewünschten Ziel führt.
- Strategie als „Winkelzug“. Dies ist ein Sonderfall der Strategie als Plan. Ein „Winkelzug“ bezieht sich auf eine spezifische Situation und berücksichtigt die Reaktion von Gegenspielern. Ein Winkelzug wäre beispielsweise die Androhung von Vergeltungsmaßnahmen, die dazu führt, daß ein potentieller Wettbewerber den Markteintritt unterläßt.
- Strategie als Handlungsmuster. Dieses Strategieverständnis hängt nicht von der Intention des Handelnden ab, sondern meint ein erkennbares, konsistentes Muster im Verhalten. Ein Strategiemuster kann auch ex post identifiziert werden, ohne daß es ex ante konzeptionalisiert wurde. Mintzbergs eigene Definition von Strategie als „pattern in a stream of decisions“ fällt in diese Kategorie.
- Strategie als Position. Mit einer Strategie in diesem Sinne wird ein Unternehmen in seiner Umwelt vorteilhaft positioniert. Dieser Aspekt der Strategie bleibt bei Mintzberg etwas ungenau definiert. Beispiele wie die Wahl der Produkt-/ Markt-Kombination, die er anführt, zeigen jedoch, daß er offenbar einen Strategiebegriff meint, der sich mit der präskriptiven content-Forschung in Übereinstimmung bringen läßt.
- Strategie als Perspektive. Dieses Strategieverständnis ist organisationsintern ausgerichtet und bezeichnet so etwas wie eine gemeinsam geteilte Konstruktion von Wirklichkeit.[179] Es rückt damit in die Nähe des Organisationskulturbegriffs.

---

deutsam werden.

[177] Es ist überhaupt schwierig, eine sozalwissenschaftliche Disziplin zu finden, in der nicht von Strategien die Rede ist. Vgl. zum ubiquitären Gebrauch des Begriffs und insbesondere zu seiner extensiven Verwendung in der Soziologie Crow, G., [‚Strategy‘], 1989.

[178] Vgl. Mintzberg, H., [Strategy Concept], 1987.

[179] Vgl. auch die ähnliche dritte Strategiebedeutung bei Pennings, J. M., [Nature], 1985, S. 2f., oder das „Modell III“ der interpretativen Strategie bei Chaffee, E. E., [Three Models], 1985.

Die verschiedenen Strategieverständnisse schließen einander nicht zwingend aus und überschneiden sich teilweise. Der Punkt „Strategie als Position“ bleibt bei Mintzberg recht unbestimmt. Ein Grund hierfür mag in seiner Auffassung liegen, daß eine Strategiedefinition nicht sinnvoll an einem content-Aspekt festgemacht werden kann. Er schreibt: „[T]he answer to the question, strategy about what, is: potentially about anything. About products and process, customers and citizens, social responsibilities and self interests, control and color.“[180] Tatsächlich läßt sich der Strategiebegriff mit einer Liste von inhaltlichen Bezugspunkten in Verbindung setzen, die von Wachstumsstrategien, Internationalisierungsstrategien, Strategien gegenüber Shareholdern bis hin zu Kooperationsstrategien, Diversifikationsstrategien und Preisstrategien reicht und sich beliebig erweitern läßt.[181]

Dennoch verdient dieser Punkt bei der im Rahmen dieser Arbeit gewählten Schwerpunktsetzung nähere Betrachtung, schließlich kreist ein Großteil der Literatur um dieses Strategieverständnis. Darüber hinaus sind die anderen von Mintzberg genannten Strategieperspektiven in gewisser Weise abhängig von einem bestimmten content-Verständnis. Bei den Definitionen, die eher dem deskriptiv-prozeßorientierten Zweig (3. u. 5) zuzuordnen sind, wird deutlich, daß diese aus einer „Gegenkultur“ zum präskriptiven Zweig erwachsen sind und implizit das Verständnis der „anderen Seite“ voraussetzen. Zum Beispiel wäre ansonsten Mintzbergs Definition des „pattern in a stream of decisions“ so weit von den Entscheidungsinhalten entfernt, daß man mit Schreyögg fragen kann: „Müßte man nach dieser Definition nicht Routineentscheidungen eines Vorarbeiters, etwa zur Arbeitsteilung, auch als Strategie bezeichnen, stellen sie doch durch ihre Wiederkehr ein Muster in einem Strom von Entscheidungen dar?“[182] Ähnliches gilt für den präskriptiv-prozeßorientierten Bereich. Wäre mit Strategie kein bestimmter Inhalt verknüpft, wäre nach dem ersten von Mintzberg genannten Strategieverständnis die Rede von der „strategischen Planung“ lediglich eine redundante Doppelung.

Innerhalb der diffusen Gruppe, die dem Punkt „Strategie als Position“ zuzurechnen ist, besteht immer noch ein kaum zu übersehender Pluralismus der Definitionen. Um diesen Bereich zu ordnen, wird im folgenden eine Systematisierung aufgestellt, die sich an den Leitunterscheidungen orientiert, mit denen jeweils das Strategische von dem Nicht-Strategischen bzw. dem Operativen inhaltlich abgegrenzt wird.

1.2.1 Strategische Entscheidungen sind langfristig

Häufig wird das spezifisch Strategische durch den Zeithorizont definiert, über den sich Entscheidungen erstrecken. Strategische Maßnahmen unterscheiden sich dann von operativen,

---

[180] Mintzberg, H., [Strategy Concept], 1987, S. 14
[181] Vgl. auch Wolfrum, U., [Erfolgspotentiale], 1993, S. 32.
[182] Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 150

wenn sie langfristig und nicht kurzfristig ausgerichtet sind. Diese Unterscheidung fügt sich in die Bemühungen ein, die historische Entwicklung des strategischen Denkens von der Planungstheorie her zu rekonstruieren.[183] Strategische Planung ist dabei ein Entwicklungsschritt, der auf die Phase der Langfristplanung folgt. Vereinzelt werden strategische Planung und Langfristplanung noch synonym verwandt[184] oder es wird nicht immer deutlich, wo sich der Unterschied zwischen den beiden Planungsformen befindet.[185]

Einen weiteren Hinweis auf die Bedeutung der Unterscheidung langfristig/ kurzfristig geben die Klassiker der Disziplin, bei denen die Langfristigkeit oft ein Kennzeichen des Strategischen ist. Durchaus kompatibel zu dem LCAG-Ansatz der Harvard-Schule heißt es in der bekannten Definition von Chandler etwa: „Strategy can be defined as the determination of the *long-term goals and objectives* of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals."[186] Bei den ökonomisch geprägten Strategieansätzen lautet die Ausgangfrage, wie können *nachhaltig* supranormale Gewinne erwirtschaftet werden.[187] Offenbar wird auch hier das Strategische mit einem langfristigen Zeithorizont assoziiert.

Es wird jedoch kaum noch bestritten, daß die Langfristigkeit allein kein hinreichendes Definitionskriterium für das Strategische ist.[188] Beispielsweise erstrecken sich Problemstellungen aus dem Bereich Investition und Finanzierung oft über große Zeiträume, sie sind aber der langfristigen operativen Planung zuzurechnen. Zudem können Maßnahmen durch überraschende Umweltveränderungen kurzfristig entwickelt und umgesetzt oder auch hinfällig werden, die von dem überwiegenden Teil der Literatur als strategisch eingestuft werden würden. Die Langfristigkeit beinhaltet schließlich nur einen graduellen Unterschied zum Operativen, zumindest wenn man sie auf die Kalenderzeit bezieht. Zwar werden gelegentlich konkrete Zeiträume in Jahreszahlen angegeben, doch schon durch den fehlenden Bezug zur Umweltdynamik, die z.B. von Branche zu Branche unterschiedlich sein kann, sind derartige Kriterien zweifelhaft.[189] Die eigene Qualität des Strategischen kann so nicht herausgestellt werden.

---

[183] Vgl. z.B. Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 77f., Gluck, F.W./ Kaufman, S.P./ Walleck, A. S., [Strategic Management], 1980.

[184] Dies gilt insbesondere auch für die Unternehmenspraxis. Die empirische Studie von Weber, J./ Hambrecht, M./ Goeldel, H., [Integrierte Planung], 1997, S. 10 zeigt, daß sich hinter dem Label „strategische Planung" oft nur eine langfristige Extrapolation der operativen Planung verbirgt.

[185] Vgl. Leonitades, M., [Confusing Words], 1982, S. 46.

[186] Chandler, A.D., [Strategy], 1962, S. 13 (Hervorheb. hinzugefügt)

[187] Vgl. Teil I:2.

[188] Vgl. z.B. Gälweiler, A., [Unternehmensführung], 1990, S. 36f. u. 56, Wolfrum, U., [Erfolgspotentiale], 1993, S. 33f. und die dort angebene Literatur. Nicht nur definitorisch, sondern auch konzeptionell werden zwischen langfristiger und strategischer Planung grundlegende Differenzen gesehen. Ansoff , H.I., [Diskontinuitäten], 1981 hat bspw. wiederholt betont, daß das Konzept der langfristigen Planung von linearen Umweltentwicklungen ausgeht, die es zulassen, zu extrapolieren, während das strategische Konzept Diskontinuitäten berücksichtigt und daher stärker auf qualitative Daten und „schwache Signalen" abheben muß.

[189] So kritisch auch Oliver, E., [Instanz], 1991, S. 57 zu der in der Unternehmenspraxis verbreiteten Neigung,

1.2.2 Strategische Entscheidungen sind „big decisions“

Mit der begrifflichen Umstellung von Langfrist- auf strategische Planung wurde der Strategiebegriff stärker mit „Wichtigkeit“ in Verbindung gebracht - ein Aspekt, der die rhetorische Verwendbarkeit des Begriffs verstärkt hat und sicher zu seiner schnellen Verbreitung beigetragen hat.[190] Hier orientiert sich die Abgrenzung des Strategischen an der Differenz zwischen folgenreichen und folgenarmen Entscheidungsinhalten. Die Konnotation mit „wichtigen“ Entscheidungen ergibt sich schon aus der Tatsache, daß Strategien üblicherweise ein unmittelbarer Beitrag für das Erreichen der Unternehmensziele zugeschrieben wird.[191] Sie deckt sich auch mit der häufig erhobenen Forderung, daß das strategische Management eine Aufgabe des Top-Managements sei. Einige Zitate von namhaften Fachvertretern sollen als Beleg dienen:

„In today's meaning, strategy is that which *top management* of an enterprise does, that is of *great importance* to an enterprise.“[192]

„The strategic management process can be described as an objective, systematic approach for making *major decisions* in a business enterprise.“[193]

„Strategy, one might say, is decision making that deals with the ‚*Big Questions*‘.“[194]

Die Beantwortung der Frage, *wer* strategische Entscheidungen trifft, gibt allein noch keinen Aufschluß darüber, *was* das spezifisch Strategische ausmacht. Zudem besteht keineswegs Einigkeit darüber, daß strategische Entscheidungen nur vom Top-Management zu fällen sind. In einer früheren Phase wurde diese Aufgabe Planungsstäben zugewiesen und später wurde der Gedanke populärer, daß die Ursprünge der Strategiegenese an dezentralen Orten der Organisation liegen können.

Das schwerwiegendere Problem liegt jedoch in der Zurechnung von „großen“ Ursachen auf „große“ Wirkungen. Mintzberg wendet gegen ein mit „Wichtigkeit“ konnotiertes Strategieverständnis ein: „As the word has been handed down from the military, ‚strategy‘ refers to the important things, ‚tactics‘ to the details [...]. Nails in shoes, colors of cars: they are certainly details. The problem is that in retrospect details can sometimes prove ‚strategic.‘ Even in the military: ‚For want of a Nail, the Shoe was lost; for want of a Shoe the Horse was lost ...‘ and

---

strategisch und langfristig gleichzusetzen: „In der Ölindustrie gilt ‚langfristig‘ für den Zeitraum der nächsten 40 bis 50 Jahre. So lange bis etwa der Vorrat an fossilen Brennstoffen erschöpft ist. In der Modebranche dagegen kann langfristig wenige Monate oder Wochen bedeuten.“

190 Vgl. Leonitades, M., [Confusing Words], 1982, S. 46.

191 In der Übersicht von Bracker, J., [Historical Development], 1980, S. 220f. stellen 12 von 15 Strategiedefinitionen der Jahre 1962 bis 1979 eine direkte Verknüpfung mit den Unternehmenszielen her.

192 Steiner nach Voigt S. 35 (eigene Hervorheb.)

193 Teece, D. J., [Contributions], 1990, S. 40 (eigene Hervorheb.)

194 Simon, H., [Strategy], 1993, S. 131 (eigene Hervorheb.) mit Bezug auf Ansoff

so on through the rider and general to the battle, ‚all for want of Care about a Horseshoe Nail'."[195]

Bei der ex-post-Klassifikation des Strategischen ergeben sich in dem komplexen Sozialgefüge eines Unternehmens zwangsläufig Zurechnungsprobleme. Eben diese Probleme haben u.a. dazu geführt, daß die Erfolgsfaktorenforschung weitgehend gescheitert ist. In der Retroperspektive können nahezu beliebig viele Schlüsselerfolgsfaktoren als content einer „big decision" als Ursache für eine erfolgreiche Strategieentwicklung „retrofitted" werden.

In der ex-ante-Perspektive ergeben sich erst recht gravierende Probleme. Man denke nur an das Schicksal vieler strategischer Pläne, die als „Big Decision" konzipiert wurden und folgenlos in den Schubladen der Planungsstäbe verschwunden sind. Oder man vergegenwärtige sich noch einmal die Studien jener Autoren, die die Strategiegenese als einen „urwüchsigen" Prozeß beschrieben haben, in dem anfänglich kleine Asymmetrien später die gesamte Strategieentwicklung des Unternehmens geprägt haben.[196]

1.2.3 Strategische Entscheidungen sind funktionsübergreifend

Eine weitere Unterscheidung, die sich in der Nähe der zuvor genannten befindet, orientiert sich an funktionsübergreifenden versus funktionsspezifischen Entscheidungsinhalten. Strategische Entscheidungen betreffen dann stets die Organisation als Ganzes. Historisch fügt sich dieses Verständnis in die business–policy-Tradition des Strategischen Managements ein. Wie bereits erwähnt, hatte der business-policy-Kurs die Aufgabe, als übergreifende Klammer die Kurse zu den Funktionsbereichen zu integrieren.

Zwar ist auch von Funktionsbereichsstrategien die Rede, z.B. von Finanzierungsstrategien, Marketingstrategien oder F&E-Strategien,[197] doch auf dieser Ebene wird der Begriff in der Disziplin im Vergleich zu der auf der Unternehmensebene („corporate level") oder auf der Geschäftsbereichsebene („business level") nur selten verwendet. Zudem beinhalten Funktionsbereichsstrategien für gewöhnlich doch einen Integrationsaspekt, der über den reinen Funktionsbereich hinausgeht.[198] Wäre dies nicht der Fall, bliebe im übrigen unklar, warum „Strategie" nicht Gegenstand der anderen Subdisziplinen (Finanzierung, Marketing usw.) bliebe.

Dieser Punkt ist gleichzeitig das grundlegende Problem der Unterscheidung zwischen funktionsübergreifenden/ funktionspezifischen Entscheidungsinhalten. Denn was das „sur plus" ist,

---

[195] Mintzberg, H., [Strategy Concept], 1987, S. 13f. mit Bezug auf Franklin

[196] Vgl. Teil I:1.1.3.

[197] Vgl. Hofer, C. W./ Schendel, D., [Strategy Formulation], 1978, S. 29.

[198] So auch Steinmann, H./ Schreyögg, [Unternehmensstrategie], 1991.

das einen Entscheidunginhalt über die Funktion bzw. über die Subdisziplin hebt und in den Rang des Strategischen setzt, bleibt auch bei dieser Leitunterscheidung offen.

1.2.4 Strategische Entscheidungen sind komplex

Eine selten direkt angesprochene Leitunterscheidung grenzt mit dem Begriffspaar einfache versus komplexe Entscheidungen das Operative vom Strategischen ab. Nach einem Überblick auf mögliche Merkmale des Strategischen faßt Johnson zusammen: „Pulling all this together, what we can say is that, whereas strategic management should not and cannot be regarded as separated from other forms of management, it is likely to be distinguished b[y] *complexity* than the operational tasks that management face on a day-to-day basis.“[199] Die deskriptiven Strategieanalysen, wenn sie auch nicht immer explizieren, was einen Strategie-content kennzeichnet, scheinen ebenfalls zumindest implizit mit dieser Unterscheidung zu operieren. Schreyögg schreibt zu den Definitionen dieses Zweigs, die keine Aussage zu dem Strategie-content treffen: „Ein Blick in die vorgelegten Studien zeigt jedoch, daß die Definitionen unvollständig sind, daß regelmäßig nur bestimmte Entscheidungsinhalte mit dem Wort ‚Strategie‘ verknüpft werden. So handelt es sich durchgängig um *komplexe* Entscheidungen, die für die Organisation von *besonderer Bedeutung* sind.“[200]

Komplex ist ein Sachverhalt nicht an sich. Ein Gegenstand ist für erscheint für einen Beobachter als komplex, wenn er diesen nicht vollständig überschauen bzw. kontrollieren kann. Damit ist die Beobachtung von Komplexität mit einer Ungewißheitserfahrung verbunden. Die vornehmlich auf einem Rationalmodell aufbauenden Ansätze des präskriptiven Zweigs haben diese Erkenntnis beiseite geschoben oder ihre Ansätze gerade als einen Weg zur Beseitigung von Ungewißheit gedeutet. Denn letztlich konfligiert die Ungewißheitsfeststellung mit dem Rationalmodell.[201] Spender schlägt von hier aus den Bogen zurück zu den beiden zuerst genannten Leitunterscheidungen:

„This is one reason why we find those posturing paragraphs in which authors attempt to define strategy by reference to the ‚big‘ issues, the major redirections and the long-term consequences. The point is that these ‚big‘ decisions are indeed likely to be strategic, but only because they are less likely to match the conditions of certainty and calculability which rational economic analysis requires.“[202]

---

[199] Johnsen, G., [Strategic Change], 1987, S. 6 (Hervorheb. im Original)

[200] Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 150 (ohne Fn.)

[201] Deshalb widerspricht Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 72ff. der immer wieder angeführten These, daß die gestiegenen Umweltturbulenzen für die wachsende Bedeutung der strategischen Unternehmensplanung verantwortlich gemacht werden können.

[202] Spender, J.-C., [Frontier Activities], 1993, S. 15

Mit der Unterscheidung einfach/ komplex wurde der Strategiebegriff an eine Beobachterreferenz gebunden. Was als strategisch gilt, hängt von der Wahrnehmung des jeweils fokalen Unternehmens ab. Von Strategien kann weiterhin geredet werden, ohne daß dabei ein allgemeingültiger Strategie-content festgelegt werden muß. Andererseits gerät diese Definition in den Konflikt mit der präskriptiven Strategieforschung. Denn strategische Entscheidungen wären demnach Entscheidungen, die in einem Bereich stattfinden, in den ein Rationalmodell der Entscheidung nicht hineinreicht.

1.2.5 Entrepreneurship als Kern der Strategie

Das „Schwarze Loch", um das die Strategiediskussion mit ihren verschiedenen Definitionen kreist - so die These, die im folgenden vertreten wird –, ist das, was als das „Unternehmerische", „Entrepreneurship"[203] oder „das Schöpferische" bezeichnet wird.

Es ist keine neue Erkenntnis, daß das Strategische Management mit diesen Phänomenen verknüpft ist. Oft wurde das „Unternehmerische" als Randbemerkung eingebracht, als etwas, das neben dem eigentlich strategischen Vorgehen auch noch zu beachten ist. Bei Learned et al. heißt es beispielsweise.: „All the knowledge, professional attitudes and analytical and administrative skills in the world cannot fully replace the intuitive genius of some of the natural entrepreneurs the student will encounter in this book."[204] In dem Pittsburgher Konferenzband wird das „Unternehmerische" schon etwas stärker in das Zentrum gerückt: „Strategic management is a process that deals with the entrepreneurial work of the organization, with organizational renewal and growth, and more particularly, with developing and utilizing the strategy which is to guide the organization's operations."[205] Jedes Unternehmen brauche eine „'key idea,' that product of the enpreneurial mind [...]. This entrepreneurial choice is at the heart of the concept strategy"[206]. Trotz der zentralen Bedeutung, die Entrepreneurship in dem Pittsburgher Band definitorisch beigemessen wird, spielt es jedoch erst wieder eine größere Rolle, wenn am Ende des Buches die künftigen Forschungsnotwendigkeiten abgesteckt wer-

---

[203] „Das Wort Entrepreneurship stammt von dem französichen Verb *entreprendre* ab und bedeutet *unternehmen.* Der Begriff Entrepreneur erscheint in der Literatur erstmals um 1730 bei *Richard Cantillon. Schumpeter* beschreibt später den Entrepreneur als den Faktor, der im Prozeß des wirtschaftlichen Wachstums eine entscheidende Rolle spielt: der Entrepreneur löst durch die Durchführung von Innovationen wirtschaftliche Entwicklungsprozesse aus." Lück, W./ Böhmer, A., [Entrepreneurship], 1994, S. 403 (ohne Lit.-Angaben); Wird die Betonung stärker auf Unternehmertum *im Unternehmen* gelegt, spricht man auch von „Intrapreneurship". Hier wird diese Unterscheidung nicht verwandt, sondern ein umfassender Begriff von Entrepreneurship zugrunde gelegt, der auf Unternehmensgründer, das angestellte Management und auch andere Mitarbeiter angewandt werden kann und der sich sowohl auf neue als auch auf etablierte Unternehmen bezieht.

[204] Learned, E.P. et al., [Business Policy], 1969, S. 10

[205] Schendel, D./ Hofer, C.W., [Introduction], 1979, S. 11

[206] Schendel, D./ Hofer, C.W., [Introduction], 1979, S. 6

den.[207] Nach einer Zählung von Schwenk und Dalton von 151 Strategieartikeln aus den Jahren 1986-1987 folgten lediglich fünf dem Ruf von Schendel und Hofer und beschäftigten sich explizit mit dem Themenfeld „Entrepreneurship".[208] Mintzberg identifizierte später zwar eine „entrepreneurial school" des Strategischen Managements, die jedoch weitab vom Mainstream der Disziplin angesiedelt ist.[209] Es handelt sich um eine weitgehend atheoretische Schule, die Entrepreneurship stark an Führungspersönlichkeiten[210] festmacht und lediglich deskriptiv ausgerichtet ist. Ihr Einfluß auf die Disziplin ist gering.[211]

Ebenfalls nur am Rande wurde Entrepreneurship in der Kritik an den traditionellen Ansätzen des präskriptiven Zweigs des strategischen Managements thematisiert. Immer wieder wurde etwa die Kritik geäußert, daß ein überformalisierter Strategieprozeß die kreative – und das heißt unter anderem die unternehmerische - Komponente der Unternehmensführung unterdrücke.[212] Im Rahmen der Voluntarismus/ Determinismus-Debatte bemängelte Bourgeois an den „mechanistischen" Ansätzen der präskriptiven content-Literatur, daß sie die Unternehmsführung auf das Exekutieren von den „laws of the marketplace" reduzieren. Dieser deterministischen Sichtweise hält er eine voluntaristische Vorstellung entgegen:

„Those academic brethren who expouse the ‚hard science' values of the physical sciences in their choice of research methods will be uncomfortable with such intractable notions as free will, environmental enactment, domain definition, creativity, and the like, and their influence on the evaluation and choice of method is not insignificant. On the other hand, no one would deny that it is the experimentation and risk taking of creative entrepreneurs that provide the data through which the ‚laws' are discovered in the first place."[213]

---

207 Vgl. Schendel, D./ Hofer, C. W., [Research Needs], 1979, S. 526.

208 Vgl. Schwenk, C.R./ Dalton, D.R., [Shape], 1991, S. 283.

209 Vgl. Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 137ff.

210 Damit blieb das eigentlich strategisch Interessante unter der Schädeldecke des genialen Entrepreneurs verborgen: „The entrepreneurial school too offered little in the way of formal prescription. Strategy formation was considered a black box, closed in the mind to the comprehension of the conscious mind. Short of advising organizations to find visionary leaders, the entrepreneurial school has been of little help in explaining or improving strategy formation practice." (Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 158). Wie unten noch zu zeigen sein wird, ist das Strategische Management jedoch gerade als ein Projekt zu beschreiben, daß den Versuch unternimmt, Licht in die Black Box zu bringen und das Strategische zu entpersonalisieren und somit auch zu entmystifizieren.

211 Sandberg, W. R., [Entrepreneurship], 1992 zeigt, daß sich mittlerweile ein pragmatisch ausgerichtetes und sehr diffuses Feld entwickelt hat, dessen übergreifendes Thema mit „Entrepreneurship" überschrieben werden kann. Er untersucht, auf welche Weise sich dieses Feld und das Strategische Management gegenseitig befruchten können. Allein die Tatsache, daß Sandberg die beiden Felder getrennt behandelt, gibt einen Hinweis darauf, daß im Strategischen Management Entrepreneurship offiziell kein zentrales Forschungsthema ist. Es kann dennoch nicht überraschen, daß beide Felder mit Identitätsproblemen zu kämpfen und Schwierigkeiten haben, sich voneinander abzugrenzen. Der stabilisierende Faktor scheint vor allem in den institutionellen Faktoren zu finden sein. Vgl. Stewart, A., [Journal Ranking], 1995, S. 14f.

212 Vgl. bspw. Mintzberg, H., [Fall], 1994.

213 Bourgeois, L.J., [Determinism], 1984, S. 593

Trotz dieser vereinzelt eingebrachten Einwände geriet Entrepreneurship kaum systematisch in den Blick. In der Strategieliteratur ist ein gewisses Unbehagen im Umgang mit diesem Phänomen erkennbar. Deutlich wird dies etwa daran, daß, wann immer von Entrepreneurship die Rede ist, schnell Mystifikationen eingebracht werden, die dunkel „unternehmerische Visionen", „weise Voraussicht" oder - wie oben in dem Zitat von Andrews - den „intuitive genius" des Strategen heraufbeschwören. Diese Mystifikationen finden sich auch in der deutschsprachigen Literatur. So kann man bspw. bei Hinterhuber lesen, daß Strategie eine „Kombination rationaler und irrationaler Elemente" ist und daß „Strategische Unternehmensführung [...] nur in dem Sinne Wissenschaft [ist], wie dies jede Kunst ist: als Meisterschaft der Vision, Strategie, Beherrschung der Technik, Kommunikation und Kenntnis des Menschen. Strategische Unternehmensführung ist deshalb Führung mit Herz und Verstand."[214] Mystifikationen oder Klischees führen kaum weiter – oder in den Worten Baeckers: „Der Unternehmer ist eine Fiktion, die jeden Unternehmer mit sich allein läßt."[215]

Obwohl Entrepreneurship bzw. das „Unternehmerische" im Strategischen Management selten explizit angesprochen wurde, kann es als ein Projekt zur Wiedereinführung dieser Phänomene in die Managementwissenschaften beschrieben werden. Erst in jüngerer Zeit hat Spender mit der Ausgangsbeobachtung, „corporate strategy is really about entrepreneurship and vice versa"[216], einen ersten tatsächlich programmatischen Schritt in diese Richtung angedeutet. Einen Hinweis darauf, daß das Strategische Management aber seit jeher seine Eigenständigkeit diesem Phänomen verdankt, geben die angesprochenen Leitunterscheidungen, als deren verbindendes Element sich eben das „Unternehmerische" herausarbeiten läßt. Vgl. Abb. 5.

Die Leitunterscheidung langfristig/ kurzfristig bleibt unspezifisch, solange sie nicht lösgelöst wird von einem Konzept, das sich an der Kalenderzeit orientiert. Da ein mit Jahren bezifferter Zeitraum nur in den seltensten Fällen ang egeben wird, scheint ein derartiges Konzept bei dieser Unterscheidung auch nicht zugrunde zu liegen. Wesentlich plausibler argumentiert Barney, der darlegt, daß diese Unterscheidung implizit auf einer Gleichgewichtsvorstellung fußt.[217] Dann meint Langfristigkeit die Zeitspanne, die zwischen einem neuen und einem alten Gleichgewicht liegt. Das Durchbrechen eines alten und die Etablierung eines neuen Gleichgewichts – das hat Schumpeter am deutlichsten herausgestellt – ist die Leistung des Entrepreneurs bzw. des Schumpeter-Unternehmers.[218]

---

214 Hinterhuber, H.H., [Unternehmensführung], 1992, S. 22. u. 23; Trotz dieser vieldeutigen Worte propagiert Hinterhuber im weiteren wieder so etwas wie eine überarbeitete Neuauflage des Harvard-Konzeptes, das sich klar an der Vorstellung der synoptisch-rationalen Planung orientiert.

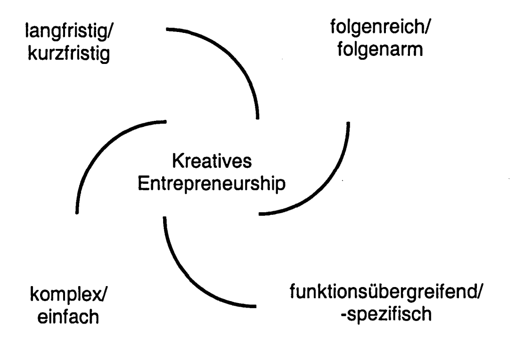
215 Baecker, D., [Management], 1994, S. 126

216 Spender, J.-C., [Frontier Activities], 1993, S. 12 (Hervorheb. weggelassen)

217 Vgl. Barney, J.B., [Sustained Competitive Advantage], 1991, S. 102f.

218 Vgl. ausführlich hierzu Teil I:2.4.2. Die Nähe zwischen dem Schumpeter-Unternehmer und dem spezifisch Strategischen dokumentiert auch Gälweilers Erfolgspotentialkonzept, das im deutschsprachigen Raum große Beachtung gefunden hat. Vergleicht man die von Schumpeter, J.A., [Entwicklung], 1912, S. 159 angeführten

Abb. 5: Entrepreneurship als das unsichtbare Zentrum der Strategiedebatte



Quelle: eigene

Die Leitunterscheidungen folgenreich/ folgenarm und funktionsübergreifend/ funktionsspezifisch fügen sich in die business policy-Tradition des Strategischen Managements ein. Die Assoziation der „big decisions" mit dem Top-Management entspricht dem „General Management"-Fokus der business policy. Es ging um die Funktionen und Verantwortlichkeiten des „general managers". Die Person des „general managers" bot jedoch keinen ausreichend definierten Kristallisationspunkt für weitergehende Forschungsbemühungen.[219]

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang die mündlich mitgeteilte Einschätzung eines ansonsten in der Strategieliteratur (meines Wissens, A.N.) nicht in Erscheinung getretenen Konferenzteilnehmers, der das business policy- bzw. später das Strategiefeld als die Bündelung der ungelösten, schlecht definierten und verschwommenen, aber dennoch bedeutsamen Fragen des Managements beschreibt.[220] Da gut strukturierte Fragen von den funktionalen Disziplinen wieder vereinnahmt werden können, nähert sich das jeweilige Feld in dem Moment der Selbstauflösung, wo business policy bzw. Strategie klar definiert werden kann.[221] Daß sich trotzdem so etwas wie eine Disziplin des Strategischen Managements etablieren konnte,

Funktionen des Unternehmers mit der Charakteristik des strategischen Erfolgspotentials von Gälweiler, A., [Unternehmensführung], 1990, S. 26, kann angenommen werden, daß sich Gälweiler direkt von Schumpeter hat inspirieren lassen. Bei beiden finden sich in gleicher Reihenfolge: Produktentwicklung, Aufbau von Produktionskapazitäten bzw. Produktionsmethoden, Erschließung neuer Märkte und die Gestaltung der Organisation.

219 Dasselbe Problem stellt sich in dem diffusen Feld, das mit dem Titel „Entrepreneurship" überschrieben werden kann. Auch hier behindert der Fokus auf den personifizierten Entrepreneur wissenschaftliche Fortschritte. Vgl. das Plädoyer für eine Verlagerung der Forschungsbemühungen hin zu dem „entrepreneurial process" von Bygrave, W.D./ Hofer, C.W., [Entrepreneurship], 1991.

220 Paul Cook auf einer Business Policy Konferenz 1963, wiedergegeben nach Bower, J.L., [Business Policy], 1982, S. 630

221 Vgl. Bower, J.L., [Business Policy], 1983, S. 639.

ist in diesem Licht ein überraschender Befund. So zitiert A.D. Meyer einen anonymen Vetreter des Fachs:

„The whole field of strategy demonstrates the power of a nonconcept – strategy or policy. Neither strategy or policy has meaning. In extreme, they mean everything. [...] They are catch-all concepts that denote anything and so they mean nothing and they cannot be operationalized. Yet they form the core around which a field has organized itself. There may be a profound point here about the nature of academic fields!“[222]

Die Suche nach der„core issue“, nach dem funktionsübergreifenden „sur plus“ des „capstone“-Kurses der business policy oder nach dem unsichtbaren Kern, um den sich die Disziplin herum organisiert, lenkt wiederum den Blick auf Entrepreneurship. In dem Moment, wo historisch komplexe Unternehmensformen gegenüber dem Eigentümer-Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewannen, wurden Spezialisten für die einzelnen Funktionsbereiche notwendig. Was aber blieb bei dieser Spezialisierung die ureigene Verantwortlichkeit des „general managers“, die nicht delegiert werden konnte? Schendel und Cool sehen sie in der Funktion des Entrepreneurs:

„Indeed , the work of the general manager has received a great deal of attention, but perhaps the most interesting aspect of that work is the implicit duty associated with the role of the entrepreneur, which must be performed for corporate organizations with an indefinite lifespan, especially those facing increasingly complicated and rapidly changing environments. Who else but the general manager is given such responsibilities?“[223]

Mit dem Übergang zum Strategischen Management wurde Entrepreneurship von der Person des „general managers“ gelöst, und es gerieten prozessuale Aspekte und ihre organisatorische Einbettung stärker in den Blick.[224] Strategisches Management ist demnach die Folge der arbeitsteiligen Organisation von Entrepreneurship. „Where once all of managerial work, strategic and operations management, was done by the owner-entrepreneur-manager, it now is being done through managerial labour specialization and with the help of new managerial tools and concepts, those arising from the rapidly developing field of strategic management.“[225]

Noch ein weiterer Aspekt ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung.[226] Mit der wachsenden Distanz zwischen Eigentümern und Management wurde die Frage virulent, auf welcher Basis die Eigentümer noch Entscheidungen über die Investitionen in ihr Unternehmen treffen und sich einen Rest an Kontrolle bewahren konnten. Die Ideologie des „Entrepreneurialism“,

---

[222] Meyer, A.D., [Distinctive Competence], 1991, S. 831
[223] Schendel, D./ Cool, K., [Development], 1988, S. 25
[224] Vgl. Bygrave, W. D./ Hofer, C. W., [Entrepreneurship], 1991, S. 14f.
[225] Schendel, D./ Cool, K., [Development], 1988, S. 26

die ehedem an Namen wie Rockefeller, Carnegie oder Morgan gebunden war und mystifizierend auf Qualitäten wie Charisma, Intuition oder Weitsicht verwies, bot hierfür keine Anhaltspunkte. Es enstand ein freier, diskursiver Raum, denn die Unternehmensleitung mußte erklären, was sie tat und warum sie es tat, ohne die Mittel dazu zu besitzen. In diesen offenen Raum stieß das Strategische Management.

Die Verbindung von der Leitunterscheidung einfach/ komplex zu Entrepreneurship ist vergleichsweise leicht herzustellen. Die klassische Referenz für diesen Zusammenhang lieferte Knight.[227] Es wurde dargelegt, daß komplexe Sachverhalte mit der Überforderung eines Beobachters einhergehen und daher mit Ungewißheit behaftet sind. Knight zeigte, daß es die Leistung des Entrepreneurs ist, auf Situationen, die durch Ungewißheit gekennzeichnet sind, Antworten zu finden. Im Unterschied zu einer riskanten Entscheidung, können für die Ergebnisse von Entscheidungen unter Ungewißheit keine Eintrittswahrscheinlichkeiten ermittelt werden. Die Mechanismen ökonomischer Rationalität versagen in solchen Situationen. Im Rahmen des Strategischen Managements hat sich Spender diesem Gedanken angeschlossen: „Any uncertainty prevents purely rational analysis from being completed without some additional entrepreneurial process.“[228] Damit befindet sich das Strategische Management offenbar in einem Bereich, der von der traditionellen Entscheidungstheorie vernachlässigt werden, nämlich dem der Generierung von Alternativen. H.A. Simon schreibt in einem Aufsatz, der sich mit dem Strategischen Management befaßt:

„Before decisions are made, the occasions for choice must be identified, effort must be focused on problems or opportunities and possible courses of action must be designed. Classical decision theory has relatively little to say about these initial crucial states of decision but students of strategic planning have become increasingly aware that problem identification and alternative generation are crucial components of strategy.“[229]

Will man innerhalb eines ökonomischen Rahmens Ungewißheit als einen Informationsmangel und ferner Information als ein handelbares Gut interpretieren, läßt sich auch so das Versagen der Rationalmechanik herausstellen.[230] Dann könnte zunächst gesagt werden, daß Informationen, wie jedes andere Gut auch, bewertet und die Suche nach ihnen entsprechend optimiert werden könnte. Das Optimum an Information bzw. der Reduktion von Ungewißheit wäre dann erreicht, wenn die Grenzkosten der Informationssuche den damit ermöglichten Grenzertrag egalisieren. Doch dann bekommt man es mit dem Paradoxon zu tun, daß der Grenzertrag der Information nur dann bestimmt werden kann, wenn sie bereits bekannt ist. Ist sie bekannt,

226 Vgl. Knights, D./ Morgan, G., [Corporate Strategy], 1991, S. 257.
227 Vgl. Knight, F., [Risk], 1971.
228 Spender, J.-C., [Frontier Activities], 1993, S. 16
229 Simon, H.A., [Strategy], 1993, S. 141
230 Vgl. Arrow, K.J., [Economic], 1962 und zu einem kurzen Überblick auf dieses Problem der Informationsökonomik Streit, M. E./ Wegner, G., [Wissensmangel], 1989, S. 185.

braucht sie jedoch nicht mehr über den Markt beschafft werden. Im Fall der Informationsbeschaffung führt sich die Optimierungsidee selbst ad absurdum. Das eröffnet den Raum für die Möglichkeit, das Handeln von Unternehmen weniger als die analytische Leistung der Informationsbeschaffung aus der Umwelt zu beschreiben, sondern als einen innendeterminierten, schöpferischen Prozeß.

1.3 Krisenerscheinungen

Die Euphorie aus den Anfängen des Strategischen Managements ist heute weitgehend verflogen. Der „gold-rush character“[231], der noch in den späten 80er Jahren verspürt wurde, weicht zunehmend einer wachsenden Zahl kritischer Selbstbeobachtungen, die das Strategische Management in einer Krise sehen.[232] Dem häufig bemühten Verweis auf das jugendliche Alter der Disziplin, der darauf vertrösten will, daß die größten Leistungen des Feldes noch in der Zukunft liegen, steht eine größer werdende Ungeduld der scientific community entgegen.

Institutionell läßt sich die Krise bereits ablesen an dem Abbau von Strategiekursen an vielen Business Schools, an der Herausnahme des Strategischen Managements aus dem Kanon der Pflichtfächer durch die American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) oder an der sinkenden Zahl der akademischen Stellen im Strategiebereich.[233] Die Zitationsindizes von Fachzeitschriften, so Ghematwat, legen nahe, daß das Strategiekonzept schon zu Ende der 80er Jahren Anteile am „market for business ideas“ verloren habe.[234] Im folgenden werden einige der Punkte, die für die Krisensituation des Faches verantwortlich gemacht werden, diskutiert.[235]

1.3.1 Fehlen eines einigenden Paradigmas

Die Feststellung, daß in der Disziplin des Strategischen Managements ein übergreifendes Paradigma im Kuhnschen[236] Sinne vermißt wird,[237] kann als Symptom und gleichzeitig als eine Ursache für die vielerorts konstatierte Krisensituation des Faches betrachtet werden. Ein Kri-

---

231 Schendel, D./ Cool, K., [Development], 1988, S. 31

232 Vgl. bspw. Franke, R.H./ Edlund, T.W./ Oster, F., [Development], 1990, S. 243, Bettis, R.A., [Straightjakket], 1991, Prahalad, C.K./ Hamel, G., [Paradigm], 1994, S. 5, DeMeyer, A./ Kim J., [Operations Capabilities], 1996, S. 2 und Walsh, J.P., [Commentary], 1992, S. 97, der von einer „identiy crisis“ spricht.

233 Vgl. Shrivastava, P./ Stubbart, C., [Introduction], 1995, S. xiii.

234 Ghemawat, P., [Commitment], 1991, S. 1

235 Vgl. teilweise ähnlich auch Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 32ff.

236 Vgl. Kuhn, T. S., [Struktur], 1973.

237 Vgl. Montgomery, C.A., [Research], 1988, S. 3, Schendel, D./ Cool, K., [Development], 1988, S. 27, Fredrickson, J.W., [Perspectives], 1990, S. 2, Bowman, E.H., [Possible Worlds], 1990, S. 17f., Schendel, D.,

sensymptom ist das Fehlen einer Theoriegrundlage, die in der Disziplin breite Anerkennung findet. Die daraus resultierende Zersplitterung des Feldes behindert wiederum die Konzentration der Forschungsenergien, die möglicherweise notwendig wäre, damit ein ausreichend sophistizierter Theoriebau mit weitreichender Akzeptanz vorangetrieben werden kann.[238]

Das Hauptanliegen der mehrfach angesprochenen Pittsburgher Konferenz war es, ein solches Paradigma zu etablieren. Tatsächlich übte diese Konferenz einen enormen Einfluß aus - in der Sicht von Daft und Buenger sogar einen zu nachhaltigen Einfluß. Die Autoren beschreiben u.a. vor dem Hintergrund der zu Ende des Kap. I.1.1.2 dargelegten Probleme die Disziplin als ein „Fast Train to Nowhere".[239] In der Kuhnschen Terminologie bewege sich das Stragische Management zu sehr auf den eingefahrenen Bahnen der „normal science": „Thus, in terms of our imaginary train, the question is whether the strategic roadbed, tracks, and siding were constructed before it was clear what direction the field wanted to go."[240] Ebenso beklagt Bettis, daß die Disziplin in der „Zwangsjacke" der normalen Wissenschaft feststecke.[241]

Auf den ersten Blick stehen diese Beobachtungen im Widerspruch zu den oben angeführten Stimmen, die ein einigendes Paradigma vermissen. Bei näherer Betrachtung wird erkennbar, daß es sich wohl nur um einen Scheinwiderspruch handelt, der auf die uneinheitliche Verwendung des Paradigmabegriffs zurückzuführen ist.[242] Auf einer eher oberflächlichen Ebene wird die Abwesenheit paradigmatischer Konzepte angesprochen, um die herum sich Theorien im engeren Sinne herausbilden können, während es auf einer anderen Ebene um tieferliegende Grundannahmen geht, die bis zu der erkenntnistheoretischen Basis hinunterreichen.[243] Obwohl also einige Vorannahmen der Pittsburgher Konferenz[244] bis heute fortwirken,[245] bietet sich dem Betrachter ein Bild der Disziplin, das durch eine „confusion about concepts"[246],

[Interactions], 1997, S. 3.

238 Vgl. Schendel, D./ Cool, K., [Development], 1988, S. 27.

239 Vgl. Daft, R./ Buenger, V., [Fast Train], 1990.

240 Daft, R./ Buenger, V., [Fast Train], 1990, S. 85

241 Vgl. Bettis, R.A., [Straightjacket], 1991.

242 Die Verwechlung wird durch den unklar gefaßten Paradigmabegriff selbst provoziert. Bei Luhmann, N., [Soziale Systeme], 1984, S. 18f. heißt es: "Wir schließen nicht an die Versuche an, herauszubekommen, was Kuhn gemeint haben mag, als er den Begriff des Paradigmas einführte; sie gelten heute als hoffnungslos."

243 Am Beispiel der dargelegten Kritik von Daft und Buenger an dem dominierenden induktiven Theoriestil (vgl.Teil I:1.1.2) läßt sich die Ebenenverschiebung gut illustrieren. Mit Kuhn ließe sich ja argumentieren, daß gerade ein induktives Vorgehen dazu angetan ist, die „Zwangsjacke" der normalen Wissenschaft zu sprengen, während die deduktive Methode auf ein Gerüst paradigmatisch anerkannter Grundannahmen angewiesen ist. Vgl. zu dieser Interpretation Bowman, [Perspectives], 1990, S. 24. Offenbar meinen Daft und Buenger jedoch nicht derartige Theorien im engeren Sinne, sondern die Methodologie, die auf diese verzichtet. Sie kritisieren also lediglich das Paradigma (Empirizismus) der Paradigmenlosigkeit (Theorien i.e.S.).

244 Natürlich exisitierten viele der Grundannahmen der Konferenz bereits vorher. „They were not that original; they simply had not been proposed all at one time and in one place, and certainly not under a new label [d.h., „Strategic Management", A.N.]." (Schendel, D., [Paradigms], 1994, S. 1)

245 Inzwischen hat sich die Situation im Strategischen Management etwas geändert. Es ist nicht mehr so eindeutig positivistisch ausgerichtet, wie das Daft und Buenger suggerieren.

246 Camerer, C., [Redirecting], 1985, S. 2

eine „fragmented ad-hocracy“[247] bzw. durch einen „undisciplined eclecticism“[248] geprägt ist und in diesem Sinne durchaus einen prä-paradigmatischen Status besitzt.

Geteilt sind die Meinungen in der Frage, ob dieser Zustand tatsächlich der Überwindung bedarf[249] oder ob er nicht gerade Ausdruck eines wünschenswerten Pluralismus ist oder zumindest ein in Kauf zu nehmendes Zugeständnis an die Eigenheiten des Strategischen Managements.

Bowman sieht die Gefahr, daß sich das in der „capstone course“-Tradition der business policy befindliche, interdisziplinäre Strategische Management mit einem zentralen Paradigma unnötig von den benachbarten Disziplinen abschotten würde.[250] Thomas und Pruett votieren ebenfalls für einen Pluralismus der Perspektiven, der notwendig sei, um die Komplexität strategischer Probleme einzufangen.[251] Gerade wenn unterschiedliche Paradigmen aufeinander treffen, könne aus dem „culture clash“ neues Wissen erwachsen. Mahoney widerspricht Kuhns Inkommensurabilitätsthese,[252] nach der eine produktive wissenschaftliche Verständigung nicht über verschiedene Paradigmen hinweg gelingen kann.[253] So könne trotz einer Vielzahl verschiedener theoretischer Hintergründe wissenschaftlicher Fortschritt nach dem Muster „good science is good conversation“ erzielt werden, solange gewährleistet sei, daß kein Totalitätsanspruch die Kommunikation behindere.

Auf der anderen Seite beklagen Shrivastava und Lim nach der Durchsicht von 88 zufällig ausgewählten Dissertationen zum Strategiethema, daß die Forschungsbemühungen so weit gestreut seien, daß sie weitgehend isoliert voneinander stattfinden würden.[254] Zudem fehlten akzeptierte Qualitätsstandards, die ohne ein einigendes Paradigma nicht zu entwickeln seien.

---

247 Whitley, R., [Sciences], 1987, S. 159ff.

248 Foss, N.J., [Strategy], 1996, S. 14

249 Wobei dann freilich noch nicht entschieden wäre, was aus dieser Einschätzung folgt. Mahoney, J. T., [Conversation], 1992, S. 104 wendet mit Bezug auf Kuhn kritisch ein: „For those who want a central paradigm in the strategy field [...] the following question is posed: Will you control the paradigm or will the paradigm control you? In any event, the idea of ‚planning a paradigm‘ is absurd. A paradigm is largely a constellation of shared beliefs that emerges among a group of scholars and may be described ex post but cannot be delineated by any one mind ex ante“.

250 Vgl. Bowman, E.H., [Possible Worlds], 1990, S. 18.

251 Vgl. Thomas, P./ Pruett, M., [Theory Building], 1993, S. 4f.

252 Vgl. Kuhn, T.S., [Struktur], 1973.

253 Vgl. Mahoney, J. T., [Conversation], 1992, S. 103ff., Mahoney, J. T., [Determinism], 1993, ähnlich auch Seth, A./ Thomas, H., [Strategy Research], 1994, S. 186. Letztere sehen in der Offenlegung der Grundannahmen die zentrale Voraussetzung für eine gelingende wissenschaftliche Kommunikation über Paradigmengrenzen hinweg. Dieser Vorschlag soll hier nicht weiter verfolgt werden, es sei nur kritisch angemerkt, daß Kuhn, T. S., [Struktur], 1973, S. 70 Fn. 1 audrücklich eine Verbindung von seinem Paradigmakonzept zu Polanyis Untersuchung zu dem „Impliziten Wissens“ (vgl. Polanyi, M., [Implizites Wissen], 1985, Kuhn aber mit Bezug auf eine frühere Veröffentlichung) herstellt, die beinhaltet, daß sich diese Art von Wissen eben solchen Explizierungsversuchen entzieht: „Michael Polany[i] hat ein sehr ähnliches Thema in brillianter Weise entwickelt, indem er argumentiert, daß der Erfolg eines Wissenschaftlers weitgehend von ‚stillen Erkenntnissen‘ abhänge, d.h. von Kenntnissen, die durch praktische Arbeit erworben werden und nicht ausdrücklich formuliert werden können.“

254 Vgl. Shrivastava, P./ Lim, G.E., [Profile], 1989, S. 538f.

So lägen die Standards bisher allein im individuellen Ermessen der einzelnen Forscher und Institutionen. Damit ist möglicherweise auch der Versuch der Etablierung eines „herrschaftsfreien Diskurses" im Sinne von Habermas, für den u.a. Mahoney plädiert,[255] ein hoffnungsloses Unterfangen. Pennings, der die Notwendigkeit zur Interdisziplinarität zwar voll anerkennt, merkt etwa an: „The diversity of viewpoints, with their possible ideological undertones, could be so divisive that dialogues are strained and unproductive. Clearly, the field of strategic decision making is in need of a more or less crystallized unifying idea around which the contributors can rally."[256] Gerade im Strategischen Management, wo vieles dafür spricht, daß Reputationsmechanismen eine entscheidende Rolle spielen,[257] ist ein „herrschaftsfreier Diskurs" wohl kaum herbeizuführen.

Ein weiterer häufig genannter Kritikpunkt, der mit den in Kap. I.1.3.4 genannten in direkter Verbindung steht, beinhaltet, daß ohne ein einigendes Paradigma keine hinreichende Akkumulation von Wissen stattfinden könne. So gleiche das Strategische Management mehr der Kunst als einer Wissenschaft.[258] „New texts replace old texts with nonprogressive faddishness, just as Picasso ‚replaces' Rembrandt without having necessarily incorporated Rembrandt's theories or aesthetic ideals"[259], schreibt Camerer. Tatsächlich steht der Breite der Forschungsbemühungen des Strategischen Managements eine vergleichsweise geringe Tiefe gegenüber. Dies hängt wohl auch mit dem selbst erhobenen Anspruch der „angewandten" Wissenschaft zusammen. Denn mit der nahezu obligatorischen Doppeladressierung an Wissenschaftler und Praktiker werden die Möglichkeiten der Disziplin eingeschränkt, ein eigenes Sprachspiel abzusondern und eine Lösung vom „common sense" herbeizuführen, durch die eine komplexere Vernetzung wissenschaftlicher Kommunikation ermöglicht wird.[260]

Auf der anderen Seite wird dieser Punkt gerade als ein Vorteil, zum Teil sogar als die „distinctive competence" der Disziplin angesehen, weil es im Strategischen Management nicht möglich sei, sich hinter einer Wand des akademischen Jargons zu verstecken.[261]

---

[255] Vgl. Mahoney, J. T., [Determinism], 1993, S. 185.
[256] Pennings, J. M., [Convergence], 1985, S. 493
[257] Vgl. Teil II:2.2.3.
[258] Vgl. Camerer, C., [Redirecting], 1985, S. 4, Teece, D. J., [Contributions], 1990, S. 40.
[259] Camerer, C. ,[Redirecting], 1985, S. 4
[260] Dies gilt in unterschiedlich starkem Maße für die gesamten Managementwissenschaften. Whitley, R., [Fragmented State], 1984, S. 340 u. 339 schreibt zu den Gründen der Zersplitterung auf diesem Gebiet: „Because of the demand for textbooks and expository works addressed to ‚practitioners', which is granted legitimacy through the field's overtly practical orientation, researcher can gain reputations by publishing in a variety of media which adhere to a variety of standards in evaluating knowledge claims. Thus, the entrenchment of a single, or even small number of, sets of intellectual standards governing the assessment of research outputs through control of the publication system seems improbable in management studies [...]." Damit bleiben die Managementwissenschaften stärker einer „everyday, commonsense language" verhaftet, die die Etablierung eines „esoteric symbol system for standardizing and communicating task outcomes" behindert.
[261] Vgl. Meyer, A. D., [Distinctive Competence], 1991, S. 827.

Eine ausgewogenere und etwas differenziertere Position in der Paradigmendiskussion bezieht Foss.[262] Er sieht die Trade-off-Beziehung zwischen den beiden Strömungen und plädiert für einen „balanced pluralism“. Derzeit befinde sich die Disziplin jedoch in einer Schräglage in Richtung eines „undisciplined eclecticism“, bei dem die verschiedenen theoretischen Apparate nur mit der Hilfe von ad hoc-Anpassungen oder vollkommen unreflektiert miteinander vermengt werden.

Das Ringen um ein einigendes Paradigma, das kann zuammenfassend gesagt werden, wird heute größtenteils als aussichtslos angesehen. In der Gesamtschau unterstreicht die Paradigmadiskussion den Kriseneindruck. Rumelt, Schendel und Teece verzichten in ihrem wegweisenden Band zur 1990er Konferenz in Napa Valley mit dem Hinweis auf die Interdisziplinarität und die damit einhergehende Vielzahl inkommensurabler Forschungsansätze auf die Bestätigung eines alten oder die Verkündung eines neuen Paradigmas. [263] Statt dessen versuchen sie das Strategiefeld mit der Formulierung von „fundamental issues“ abzustecken, mit denen die künftige Forschungsarbeit fokussiert werden kann.[264]

Doch auch solche leitenden Fragestellungen beinhalten schon eine Vorentscheidung über den zugrunde liegenden theoretischen Zugang (bzw. über ein Paradigma), oder genauer, sie sind durch diesen selbst produziert. Beispielsweise ist nur vor dem Hintergrund der ökonomischen Einfärbung des Konferenzbandes verständlich, weshalb die vordergründig triviale Frage „Warum sind Unternehmen unterschiedlich?“ in den Rang einer „fundamental issue“ gehoben wird. Zudem unterliegen die Forschungsfragen im Laufe der Zeit einem starken Wandel[265] und sind derzeit doch etwas weiter gestreut, als allein die von Rumelt, Schendel und Teece genannten. So bleibt es bei der Feststellung, daß sich die Disziplin noch immer in einer Identitätskrise befindet und auf der Suche nach ihren intellektuellen Wurzeln ist.

Es scheint eine Verbindung zwischen der Zersplitterung der Disziplin und dem Problem der mangelnden Praxisrelevanz zu geben.[266] Autoren wie Sanchez und Heene beobachten etwa „We suggest that traditional strategy theory has lost much of its power to guide the management of contemporary organizations because the traditional theory base for strategic mana-

---

[262] Vgl. Foss, N., [Strategy], 1996.

[263] Vgl. Rumelt, R.P./ Schendel, D./ Teece, D.J., [Introduction], 1995 auch Teece, D.J., [Contributions], 1990, S. 42, wo es heißt: „The field of strategic management is defined not by methodology, discipline-based theories, or paradigms, but by a set of questions, the answers to which have tremendous implications for management practice.“

[264] Prahalad, C.K./ Hamel, G., [Paradigm], 1994 argumentieren ähnlich, jedoch mit dem Unterschied, daß aus ihrer Perspektive vor allem exogene Faktoren wie z.B. Deregulationstendenzen, Globalisierung oder veränderte Kundenerwartungen die wissenschaftliche Aufmerksamkeit bündeln sollten. Auf diesem Weg würde dann laut Prahalad und Hamel möglicherweise die Herausbildung eines neuen Paradigmas stimuliert werden.

[265] Vgl. die Übersicht bei Knyhausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 28.

[266] In der Tat kann Theoriepluralismus als ein Problem der Anwendungsorientierung angesehen werden. Das wird in Teil II:2.1.4 diskutiert.

gement has become progressively more fragmented into multiple *unconnected* streams of research."[267] Das leitet über zum nächsten Punkt.

1.3.2 Fehlende Praxisrelevanz

Es war, wie einleitend erwähnt, immer ein Anliegen der Disziplin des Strategischen Managements, im engen Kontakt zur Praxis zu forschen. Die einschlägigen Fachzeitschriften richten sich üblicherweise sowohl an Unternehmenspraktiker als auch an die scientific community. Beispielsweise heißt es in dem „Statement of Editorial Policy" zur ersten Ausgabe des Strategic Management Journal. „[W]e hope to attract our readers and contributors from both practice and academia [...]."[268]. Dennoch muß skeptisch gefragt werden, welchen Durchgriff auf die Praxis die wissenschaftliche Auseinandersetzung tatsächlich besitzt.

Wenigstens in der Phase der „consulting imperatives", so scheint es, war der Einfluß groß.[269] Die praktische Bedeutung von anderen Ansätzen wie der Erfahrungskurve, der Portfolio-Analyse, des Konzeptes der Strategischen Geschäftseinheiten (SGE), der Szenario-Technik oder des Produklebenszyklus ist unbestritten.

Nur, all diese Konzepte hatten ihren Ursprung nicht in der akademischen Disziplin, sondern in der Praxis, d.h. vor allem in den Unternehmensberatungen. Wenn es für die Praxis einen „shooting star" gab, dann war es nicht die akademische Disziplin, sondern die Strategieberatung.[270] Die Übersicht von Payne und Lumsden verdeutlicht diese Dominanz (vgl. Abb. 6).

Die bemerkenswerte Ausnahme ist einmal mehr der Bezugsrahmen von Michael E. Porter, der in dieser Aufstellung das einzige Konzept rein akademischen Ursprungs ist.[271] So wenden Montgomery, Wernerfelt und Balakrishnan im Ganzen zu recht gegenüber dem Selbstverständnis der Disziplin ein: „Long considered to be an area which championed application, strategy research, in our judgement, has had surprisingly little impact on practice. In fact, the influence has tended to flow in the opposite direction, where practice invents, and teaching disseminates."[272]

Mit Rumelt, Schendel und Teece gestehen drei sehr reputierte Vertreter des Strategischen Managements ein, daß sich das Strategische Management bei unvoreingenommener Betrachtung lediglich in einer reaktiven Position gegenüber der Praxis befindet: „Business school

---

[267] Sanchez, R./ Heene, A., [Reinventing], 1997, S. 304

[268] Schendel, D./ Ansoff, I./ Channon, D., [Statement of Editorial Policy], 1980, S. 1

[269] Die grundlegenden Arbeiten zuvor, wie die genannten von Chandler, Ansoff und Andrews besaßen nach Rumelt, R.P./ Schendel, D.E./ Teece, D.J., [Issues], 1995, S. 18 keinen direkten Einfluß auf die Praxis.

[270] Vgl. Payne, A.F.T./ Lumsden, C., [Shooting Star], 1987.

[271] Wobei angemerkt sei, daß Porter mit seiner Unternehmensberatung „Monitor" wie viele seiner U.S.-amerikanischen Kollegen ebenfalls in das Beratungsgeschäft involviert ist.

[272] Montgomery, C.A./ Wernerfelt, B./ Balakrishnan, S., [Content], 1989, S. 194

deans like to argue that their research programs, though abstract, constitute the practices of tommorow. The opposite is closer to the truth. Yesterday's business strategies are the subject of today's research in strategic management [...].“[273]

Abb. 6: Die Ursprünge von einigen Strategiekonzepten- und techniken

Strategic framework/ Technique	Originator/ Exponent	Principal source A	B	C
Produkt-market matrix	Ansoff		■	
‚The business system‘	McKinsey & Co.			■
Expierience curve analysis	Boston Consulting Group			■
Portfolio matrix	Boston Consulting Group			■
Market attractive/ business strength matrix	General Electric/ McKinsey & Co.		■	■
Directional policy matrix	Shell		■	
Arthur D. Little strategy matrix	Arthur D. Little			■
Strategic business units	McKinsey & Co.			■
Environments matrix	Boston Consulting Group			■
Strategic field theory	Strategic Planning Associates			■
Activity mapping	Braxton Associates			■
Competitor analysis model	Porter	■		
‚Shared experience‘	Braxton Associates			■
Profit impact of market strategy study	General Electric/ MSI-Harvard/ Strategic Planning Institut	■	■	■
‚Seven S‘ framework	Athos/ McKinsey & Co.	■		■
Attributes of execellence	McKinsey & Co.			
Technology-based strategy models	Booz Allen & Hamilton			■
Financial-based strategy concepts	Maracom Associates/ Strategic Planning Associates			■

A = academics, B = business sector, C = consulting firms

Quelle: Payne, A./ Lumsden, C., [Shooting Star], 1987, S. 54

Während die Phase der „consulting imperatives“ dem Strategischen Management zweifellos wichtige Impulse gab, nahm in den 80er Jahren die Praxisrelevanz weiter ab. Die Enttäuschungen, die mit den naiv-positivistischen Ansätzen der 70er Jahre verbunden waren, führten Praxis und Wissenschaft an einen Scheideweg. Auf der Seite der Praxis beförderte die auch hier wahrgenomme Unzufriedenheit einen Trend zum „anti-intellectualism“.[274] Viele Praktiker, so Mintzberg, griffen nach den Frustrationen mit den Ansätzen dieser Zeit zu Beginn der 80er Jahre wieder auf die alten Methoden nach dem simplen Muster des LCAG-Konzepts zurück.[275] Parallel dazu bemühte man sich auf der Seite der akademischen Disziplin um eine methodologisch anspruchsvollere Theoriearbeit. Die Kommunikationsbarrieren wuchsen, so daß inzwischen selbst einige Fachvertreter die Disziplin als überakademisiert empfinden.[276]

[273] Rumelt, R. P./ Schendel, D./ Teece, D.J., [Economics], 1991, S. 21f.
[274] Vgl. Gill, J./ Whittle, S., [Panacea], 1992, S. 288.
[275] Vgl. Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 188 Fn. 14.
[276] Vgl. zu Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 34, der sich auf ein Gespräch mit Derek Channon bezieht.

Noch deutlichere Worte finden sich in der Wirtschaftspresse. Von der Business Week zu der Bedeutung ihrer Forschung befragt, beklagten sich viele Dekane renommierter US-amerikanischer Business Schools, daß die Publikationen, die erfolgreich das Gutachtersystem der Fachzeitschriften durchlaufen, am Ende keinen Wert mehr für die Praxis besitzen. Einer von ihnen, Richard R. West, äußert sich besonders kritisch über die Arbeit seiner Kollegen. „It's often crap. [...] They say nothing in these articles, and they say it in a pretentious way. If I wasn't dean of this school [New York University's Graduate School of Business, A. N.], I'd be writing a book on the bankruptcy of American management education."[277]

Die Strategieforschung wird nicht allein als irrelevant empfunden, sie wird darüber hinaus zum großen Teil erst gar nicht wahrgenommen. Eine Befragung von Gopinath und Hoffman unter 100 CEOs von führenden US-amerikanischen Unternehmen zeigt, daß viele Fachzeitschriften den Anspruch der Doppeladressierung auf Wissenschaftler und Praktiker quasi kontrafaktisch erheben.[278] Beispielsweise wird die wissenschaftlich wohl renommierteste Zeitschrift, das „Strategic Management Journal", von 94 % der Befragten nicht einmal gelegentlich gelesen und 66 % haben von der Zeitschrift noch nie etwas gehört. „CEOs simply do not read publications containing strategic management resesearch with sufficient regularity to obtain good sampling of the current research available."[279], fassen Gopinath und Hoffman ihr Forschungsergebnis zusammen. An einem anderen Ort publizieren die Autoren weitere Ergebnisse der Studie.[280] Dabei stellen sie u.a. fest, daß die leitenden Fragestellungen, mit denen sich die Wissenschaft auseinandersetzt, wenig gemein haben mit den von Praktikern für relevant erachteten. Gopinath und Hoffman fragen sich angesichts der stark auseinander fallenden Interessen der Zielgruppen, ob die Doppeladressierung weiterhin Sinn hat.

Insgesamt sind nur wenige Bemühungen zu verzeichnen, die sich empirisch mit der Verbreitung und den praktischen Folgen strategischer Konzepte auseinandersetzen. Zu den wenigen etwas aktuelleren Ausnahmen im deutschsprachigen Raum zählen die Untersuchung von Coenenberg und Günther sowie die kleine Studie von Steinle, Lawa und Lier, die sich – notgedrungen – mit der Verbreitung von Konzepten befassen, die aus der Unternehmensberatung

---

[277] nach Byrne, J.A., [Ivory Tower], 1990, S. 50; Bestätigt wird diese Aussage durch einen für die American Assemly of Collegiate Schools of Business (AACSB) erstellten Report, der sich auf eine groß angelegte Interviewreihe von Vertretern von Business Schools, Unternehmen und Organisationen, die Managementausbildung anbieten, stützt. Vgl. Porter, L.W./ McKibbin, L.E., [Management Education], 1988. „By and large, our data show that the business community knows relatively little about the kinds of research being carried out within business schools and the finding being obtained from that research.", heißt es da (S. 178) und weiter (S. 180): „Finally, we come to the ultimate question: What is the impact of business school resarch on the practice of business management? The apparent answer – based on the data provided in earlier portions of this chapter – is: not much. If impact is measured in terms of whether managers are directly influenced in their day to day actions by the latest research articles and scholarly books, then one would have to conclude that such effects are virtually nil."

[278] Vgl. Gopinath, C./ Hoffman, R.C., [Relevance], 1995.

[279] Gopinath, C./ Hoffman, R.C., [Strategy Research], 1995, S. 589

[280] Vgl. Gopinath, C./ Hoffman, C., [Comment], 1995.

stammen.[281] Beide Untersuchungen machen deutlich, daß die Marktanteils-Marktwachstums-Matrix der Boston Consulting Group (Coenenberg/ Günther: 72,1%, Steinle et al.: 82%) und die Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix von McKinsey (Coenenberg/ Günther: 54,9 %, Steinle et al.: 89%) zum Zeitpunkt der Untersuchungen die am weitesten verbreiteten Instrumente in den strategisch geführten Unternehmen waren. Die Szenario-Technik, auch das zeigen beide Studien, ist ebenfalls verbreitet, sie folgt jedoch mit größerem Abstand.

Gemessen an dem eigenen Anspruch der Disziplin ist der insgesamt doch zu verzeichnende Mangel an derartigen Untersuchungen, vor allem auch solcher, die sich qualitativ mit der Anwendungsfrage auseinandersetzen,[282] ein überraschender Befund. Habel resümiert nach einem umfassenden Überblick zu der empirischen Forschung im Strategischen Management:

„Es erstaunt dann auch wenig, daß sich zu differenzierteren Fragen beispielsweise der Anwendung wissenschaftlicher Ergebnisse in der Unternehmenspraxis [...] in der Empirie praktisch keine Hinweise finden lassen. Andererseits scheint diese Situation doch bis zu einem gewissen Grad paradox: Zum einen läßt man sich die eigene Forschung durch die ausgeprägten Erkenntnisinteressen der Unternehmenspraxis zu einem Gutteil ‚kolonialisieren', zum anderen scheint man aber das Interesse an dieser Praxis, das Interesse vor allem daran, ob und wie sie die ‚Produkte' der wissenschaftlichen Arbeit absorbiert und verarbeitet, zu verlieren, sobald diese ‚Produkte' die Stätte ihrer Entstehung verlassen haben. Diesen Vorwurf muß sich natürlich nicht nur die empirische Richtung der Disziplin gefallen lassen, gleiches gilt für die theoretischen Ansätze, die, sofern überhaupt, die Anwendungsproblematik nur auf einem eher rudimentären Niveau reflektieren."[283]

Wenn auch der Mangel an Praxisrelevanz für die Disziplin als Ganzes zutreffen mag, so nehmen auch in dieser Hinsicht die Arbeiten Porters sowie in jüngerer Zeit der vor allem mit Prahalad und Hamel in Verbindung gebrachte Kernkompetenzansatz eine Sonderstellung ein. Der Einfluß dieser Ansätze auf die Unternehmenspraxis kann kaum bezweifelt werden; ein weiterer Grund, diese Ansätze später einer genaueren Analyse zu unterziehen.

---

[281] Vgl. Coenenberg, A.G./ Günther, T., [Stand], 1990, Steinle, C./ Lawa, D./ Lier, A., [Bedeutung], 1993.

[282] In diesem Zusammenhang wäre vielleicht die Untersuchung von Weber, J./ Hamprecht, M./ Goedel, H., [Integrierte Planung], 1997 zu nennen, die sich ebenfalls auf eine kleine empirische Erhebung stützen, sich aber weniger dafür interessiert, *was* für Instrumente benutzt, sondern vielmehr dafür, *wie* diese eingesetzt werden. Die Autoren identifizieren zwei Fehlentwicklungen bei strategisch planenden Unternehmen. Zum einen würden viele Unternehmen Strategische Planung nur als verbale Fassade benutzen, hinter der sich lediglich die langfristige Extrapolation der operativen Planung verberge. Andere Unternehmen würden zwar tatsächlich Instrumente des Strategischen Managements zur Anwendung bringen, jedoch in einer sehr starren, schematischen Weise. Strategische Führung beschränke sich dann darauf, Daten in den Prozeß zu füttern und die programmierten Planungsschritte in bürokratischer Form zu exekutieren.

[283] Habel, S., [empirischen Forschung], 1992, S. 280

1.3.3 Ideologie

Eine relativ kleine Gruppe von Fachvertretern, aber auch fachfremder Autoren attackiert das Strategische Management aus einer ganz anderen Richtung als die bisher angeführten Stimmen. Ganz auf der Linie der Ideologiekritik der Frankfurter Schule wird bemängelt, daß das Strategische Management mit ideologischen Vorannahmen durchsetzt sei und unreflektiert die Herrschaftsinteressen bestimmter gesellschaftlicher Gruppen transportiere.

Abb. 7: Ideologische Verzerrungen in der Strategieforschung nach Shrivastava

Criteria	Negative Aspects	Positive Aspects
Factual undetermination of action norms	There is a paucity of empirical evidence supporting recommendations proposed by most normative models. Normative models of strategy cannot be factually determined because they necessarily incorporate value preferences of managers.	Recent research is moving away from case-study evidence to large-sample surveys.
Universalization of sectional interests	Top management's values, interests, and desires are considered most important, ignoring those of other stakeholders. Sectional interests of labor are denied or treated as a variable to be controlled by management.	Some recognition is being given to the social responsibilities of the organization. However, this is limited to exhortations that managers should try to fulfill whatever they consider their social responsibilities to be.
Denial of contradictions and conflicts	Organizations are portrayed as cooperative systems, denying inherent conflicts and contradictions embedded in them.	Some allusions are made to the role of conflict resolutions as a part of strategy implementation.
Normative idealization of goals	Top management's goals are assumed to be the organization's goals. Researchers seek technical efficiency and instrumental rationality as primary goals of analysis. Normative structuring of organizational procedures (planning) is encouraged uncritically.	Some researchers acknowledge the legitimacy of the goals of nonmanagement stakeholders.
Naturalization of the status quo	Change efforts are constrained by the interests and values of a few members (top management). Industry structure is viewed as a „natural" condition of the economic environment within which strategy making must proceed.	Research seeks to change organizations, either synoptically or incrementally. Shaping the organization's future is a major concern of the field.

Quelle: Shrivastava, P., [Ideological], 1986, S. 368

Mit dem emanzipatorischen Ziel, die „ideologische Last" der Disziplin zu mindern, versucht Shrivastava, einige der ideologischen Verzerrungen der Disziplin freizulegen.[284] Die Abb. 7 zeigt, daß Shrivastava zwar Entwicklungen beobachtet, die seinem Anliegen entgegenkommen,[285] daß jedoch vor allem der präskriptive Zweig des Strategischen Managements tendenziell einseitig die Interessen des Top-Managements bedient.

Alvesson und Willmott schließen an Shrivastavas Kritik an und versuchen zu zeigen, daß das Strategische Management eine der unreflektiertesten und einseitigsten „pro-managerial" ausgerichteten Unterdisziplinen der Managementwissenschaften ist.[286] Sie plädieren für einen breiteren Fokus, der auch gesamtgesellschaftliche Zielsetzungen einfängt. Selbst die For-

[284] Vgl. Shrivastava, P., [Ideological], 1986.

[285] Dazu muß man z.B. die Arbeiten zählen, die Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 159ff. unter dem Titel „political school" gruppiert oder auch Mintzbergs, H., [Design School], 1990 eigene Kritik an der Top-Management-Perspektive der „design school".

[286] Vgl. Alvesson, M./ Willmott, H., [Domination], 1995.

schungen, die sich mit dem Strategieprozeß befassen, so die Autoren, berücksichtigen nur unzureichend die sozio-ökonomischen Strukturen in den Unternehmensumfeldern, die erst Voraussetzung dafür sind, daß das Management allein die institutionalisierte Verantwortlichkeit für die Ausgestaltung von Strategien besitzt. Strategisches Management ist in diesem Sinne ein Konzept, das affirmativ auf die bestehenden Herrschaftsverhältnisse wirkt. Alvesson und Willmot konkretisieren die Kritik in dreierlei Hinsicht:[287]

(1) Die Konzentration ökonomischer Macht. Das Strategische Management unterstützt die Tendenz, daß Unternehmen mit dem Ziel, dem Wettbewerb auszuweichen, ökonomische Macht anstreben.[288] Dabei wird übersehen, daß ideologische Macht mit der ökonomischen einhergeht. Strategisches Management legitimiert, etwa durch M&A-Konzepte, den Erwerb ökonomischer Macht und unterdrückt die öffentliche Debatte über die politische Dimension des wirtschaftlichen Handelns. Die strategische Machtperspektive gerät gefährlich in die Nähe einer Allmachtsmentalität, die noch befördert wird durch die in der MBA-Ausbildung dominierende Fallstudienmethodik, bei der Studenten auf der Grundlage eines kurzen Fallbeispiels in die Rolle des alleinigen Architekten der strategischen Unternehmensentwicklung versetzt werden.

(2) Eindimensionale Betonung ökonomischer Faktoren. Bei diesem Punkt haben Alvesson und Willmot insbesondere die Vernachlässigung ökologischer Einflußgrößen im Blick. Obwohl im Strategischen Management viele Metaphern der Natur entlehnt sind (Evolution, das Unternehmen als Organismus usw.) spielen die Beziehungen zur natürlichen Umwelt keine Rolle. Fragestellungen, die sich damit auseinandersetzen, wie Unternehmensziele, Produktionssysteme oder Produkte mit der natürlichen Umwelt im Zusammenhang stehen, bleiben ausgeblendet.

(3) Hegemonie strategischen Denkens. Die diffuse Verwendung des Strategiebegriffs gepaart mit der Konnotation der „big decision" befördert einen hegemonialen Anspruch des Strategischen Managements. Selbst jene Arbeiten, die die Idee eines vollständig deliberaten Strategieprozesses verwerfen, verstärken die Hegemonie, weil sie noch in der ex-post-Perspektive Handlungsmuster unter dem Label „Strategie" zusammenfassen und damit die entscheidende Bedeutung des Prozesses hervorheben. „In effect, such debates contribute to the expansion of a ‚strategy industry' in which thinking about strategy progressively colonizes all aspects of organizational work – and possibly other sectors of life as well."[289] „Lebensweltliche" Werte würden auf diese Weise in den Hintergrund gedrängt.

---

[287] Vgl. Alvesson, M./ Willmot, H., [Domination], 1995, S. 96ff.

[288] Für die frühen Arbeiten Michael Porters beispielsweise ist diese Beobachtung zweifellos zutreffend. Vgl. Teil I:2.4.2.

[289] Alvesson, M./ Willmott, H., [Domination], 1995, S. 99

Inwieweit die Ideologiekritik als zutreffend empfunden wird, hängt sicher auch davon ab, wie sehr der Blick bei einem interdisziplinären Fach wie dem Strategischen Management allein auf die Kerndisziplin beschränkt bleiben darf. In den Nachbardisziplinen liegen vielfältige Forschungen vor, die Fragen der Unternehmensethik, der Ökologie oder der Emanzipation der Mitarbeiter behandeln,[290] Dies gilt in besonderem Maße für den deutschsprachigen Raum, in dem diese Themen mittlerweile auch in institutionalisierter Form Berücksichtigung finden.[291]

Zudem ließe sich einwenden - das gestehen Alvesson und Willmott genauso wie Shrivastava selbst ein -, daß im Rahmen des Strategischen Managements das Konzept der Ideologiekritik selbst ideologisch ist.[292] Es beinhaltet beispielsweise demokratische Werte oder unterstellt wenigstens zum Teil eine Harmonie zwischen den Unternehmensinteressen und den Interessen der Stakeholder. Es ist wohl richtig, daß im präskriptiven Zweig des Strategischen Managements vor allem mit einem normativen Begriff von Rationalität eine ideologisch angreifbare Idealvorstellung konstruiert wird. Genauso konfrontiert die Ideologiekritik ihre Ideale mit der Realität des Strategischen Managements. Eine Überlegenheit der einen Perspektive über die andere zu reklamieren, würde einen privilegierten Beobachterstandpunkt erfordern. Diese Privilegierung ist zumindest begründungsbedürftig. Niklas Luhmann bezweifelt in seiner Kritik an der Frankfurter Schule die Existenz eines solchen Standpunktes und wirft ihr vor, sie hätte „Attitüden des Besserwissens“[293] angenommen.

All dies soll an dieser Stelle nicht weiter verfolgt werden. Hier geht es um die Frage, in welcher Weise die sich formierende Ideologiekritik ein Indiz für die Krise des Strategischen Management ist. Zunächst gibt die Diskussion erneut einen Hinweis darauf, daß die Disziplin unter ihrer Zersplitterung leidet. „Fragmented adhocracies“ sind besonders anfällig für ideologische Verzerrungen.[294] Die Ideologiekritik zeigt darüber hinaus, daß die (neo)-positivistischen Grundannahmen in der Disziplin zunehmend in Frage gestellt werden. Damit gerät die Disziplin unter Legitimierungsdruck. Je weniger sie plausibilisieren kann, daß sie ihre Empfehlungen entlang von sozialen Gesetzmäßigkeiten aufbauen kann und zu einer „Rationalisierung“ der Praxis beiträgt, desto größer sind die Räume für die Ideologiekritik.

1.3.4 Modecharakter

In der Literatur findet sich häufig die Randbemerkung, daß die diversen Konzepte des Strategischen Managements ihren Auf- und Abstieg in sich ablösenden Zyklen erfahren und ihnen

---

290 Vgl. zu die Forschungsrichtung, die sich unter der Überschrift „Business and Society“ formiert die Anmerkungen bei Scherer, A.G., [Pluralismus], 1995, S. 26ff.

291 Vgl. Pfriem, R., [Unternehmenspolitik], 1995.

292 Vgl. Shrivastava, P., [Ideological], 1986, S. 374, Alvesson, M./ Willmott, H., [Domination], 1995, S. 87.

293 Luhmann, N., [Gesellschaft], 1997, S. 1115

294 Vgl. Whitley, R., [Science], 1987.

daher etwas „Modisches“ anhaftet.[295] In jüngerer Zeit ist der Modebegriff stärker in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt, fast könnte man sagen, er ist in Mode gekommen. Das gilt nicht nur für das Strategische Management, sondern auch für anderen Disziplinen, vor allem für die Organisationswissenschaften.[296] Ein Forum, in dem das Thema ebenfalls große Beachtung findet, ist die populäre Wirtschaftspresse und -literatur.[297]

Dabei sind zwei Umgangsformen mit dem Modebegriff zu unterscheiden. Größtenteils wird er als Vehikel für eine Reihe von Kritikpunkten benutzt, die auf die populären Managementkonzepte zielen. Die Kritik formuliert sich dann als ein Versuch zur Entmystifizierung. So führt der Modevorwurf im Unterton die Kritik an der „Unwissenschaftlichkeit“ der jeweiligen Konzepte mit. In diesem Licht kann der Modecharakter von Konzepten des Strategischen Managements als ein Krisensymptom betrachtet werden. Diese Perspektive wird hier zunächst eingenommen. Jedoch wird mit dem Phänomen „Mode“ auch zunehmend ein Erklärungsmuster assoziiert, mit dem die Verbreitung von Managementkonzepten in der Praxis angemessen zu beschreiben ist. Auch dieser Blickwinkel ist interessant, er gewinnt in einem späteren Teil der Arbeit an Bedeutung.[298]

Wenn auch die Mehrzahl der Konzepte, die mit dem Modebegriff attackiert werden, nicht der akademischen Disziplin entspringen, wird diese ebenfalls von der Kritik getroffen. Zwei Punkte können dafür verantwortlich gemacht werden.

Zum einen lassen sich die Grenzen der Disziplin nur sehr schwer ziehen. Einige Gründe hierfür wurden bereits genannt. Die Disziplin befindet sich in einer „Identitätskrise“ und mit der angestrebten Doppeladressierung an Wissenschaft und Praxis gibt es im Publikationssystem auch institutionell keine ohne weiteres erkennbaren Faktoren, die diskriminieren, was wissenschaftlich relevant ist und was nicht. Micklethwait und Wooldrige begründen etwas undifferenziert diese Verfassung des noch jungen Faches mit seiner Unreife, die dazu führt, daß es „no less than astrology, [..] a magnet for charlatans“[299] ist. Whitley verweist auf sein besser ausgearbeitetes Konzept der „fragmented adhocracy“: „Typically, these fields are open to the general ‚educated public‘ and have some difficulties in excluding ‚amateurs‘ from competent contributions and from affecting competence standards.“[300] In einem Fach, in dem Wissenschaftler auch als Unternehmensberater auftreten, in dem die zitierfähigen Quellen weit ge-

---

[295] Bereits 1974 behauptet Rumelt, R.P., [Strategy], 1986, S. 149 auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung ergänzend zur Chandler-These „structure follows also fashion“.

[296] Vgl. bspw. Huczynski, A.A., [Management Fads], 1993, Watson, T.J., [„Flavours of the Month“], 1994, Abrahamson, E., [Fashion], 1996 oder Kieser, A., [Moden], 1996.

[297] Vgl. bspw. Byrnes, J. A., [Business Fads], 1986, Micklethwait, J./ Wooldrige, A., [Witch Doctors], 1996, Nicolai, A.T., [Griff], 1996, Shapiro, E.C., [Trendsurfen], 1996 oder, wenn man den Harvard Business Review in diese Reihe stellen will, auch Nohria, N./ Berkley, J.D., [Take-Charge], 1994.

[298] Vgl. Teil II:4.3.2.

[299] Micklethwait, J./ Wooldrige, A., [Witch Doctors], 1996, S. 324

[300] Whitley, R., [Sciences], 1987, S. 159

streut sind und der Nachweis von Praxisrelevanz auf die wissenschaftliche Reputation ausstrahlt, vermengen sich die verschiedenen Sprachspiele, und die Ursprünge der diskutierten Konzepte sind nur noch schwer erkennbar.

Von soziologischer Warte aus beschreibt Nigsch die Situation: „Die bekannten Schwierigkeiten, genau angeben zu können, wo Wissenschaft anfängt und wo sie aufhört, erlauben es dem Management in seiner heutigen Gestalt, sich in einem aktionsorientierten Zwischenraum breit zu machen, der mehr sein will als lebensweltliche Routine oder Alltagspraxis, offensichtlich aber den Ansprüchen der Wissenschaftlichkeit nicht zu entsprechen vermag.“[301] Schendel und Cool erkennen in den niedrigen Eintrittsbarrieren des Feldes eine Bremse für den wissenschaftlichen Fortschritt: „A sorry aspect of the field is the room that exists for the less than scholary, as undiscerning users accept whatever is in print (especially colored slides), regardless of its scholary merit. [...] The field simply does not discreminate adequatly to protect itself from the less careful, less accurate, and less useful workers.“[302]

Der zweite Punkt hängt mit der schon beschriebenen reaktiven Position der Disziplin gegenüber der Praxis zusammen. Wenn sich die Disziplin des Strategischen Managements nicht mit präskriptiven Konzepten gegenüber der Praxis in die Vorhand setzen kann, gebietet der Anspruch der „angewandten“ Wissenschaft zumindest, daß sie die Phänomene aufgreift, die in ihrem Objektbereich auftauchen. Die populären Managementkonzepte gehören dazu, schließlich finden sie in der Praxis breite Anwendung. In der Form von Kritik, der Integration in andere Konzepte oder als Mittel zur Hypothesengenerierung werden die populären Managementkonzepte auf ein wissenschaftliches Format gebracht.[303] Die wissenschaftliche Diskussion bleibt auf diese Weise an die Managementmoden gekoppelt, mehr noch, sie bezieht aus ihnen einen Großteil ihrer Dynamik. Die modischen Konzepte werden zu einem Bestandteil der Lehrpläne der Business Schools, die nach dem bereits beschriebenen Muster „practice invents, and teaching disseminates“[304] einen wichtigen Beitrag zur Verbreitung der Managementmoden leisten.

So übermitteln DeMeyer und Kim von der 1995er Konferenz der Strategic Management Society den Eindruck, daß die Disziplin des Strategischen Managements in eine Sackgasse geraten sei, und sie berichten von Stimmen, die in dem Feld eine Anhäufung von „buzz words“

---

301 Nigsch, O., [Management], 1997, S. 428
302 Schendel, D./ Cool, D., [Development], 1988, S. 30
303 Im Zusammenhang von „Organisationsmoden“ sprechen Kieser, A./ Hegele, C., [Kommunikation], 1998, S. 35 von der Rolle des „Promotors“, des „Beraters“, des „Deuters“ oder des „Kritikers“, die Professoren in den Modezyklen spielen können. Hier werden die beiden letztgenannten Rollen angesprochen.
304 Montgomery, C.A./ Wernerfelt, B./ Balakrishnan, S., [Content], 1989, S. 194

oder eine „guru soup“ sehen.[305] „Strategy appears to have become a succession of fashionable programmes.“[306]

Je schwerwiegender die Einwände sind, die gegen die modischen Managementtechniken vorgetragen werden, desto deutlicher tritt eine Diskrepanz hervor. Insbesondere aus ökonomischer Sicht legitimieren sich derartige Konzepte entgegen aller Kritik schon durch ihren hohen Verbreitungsgrad. Immerhin haben sie sich am Markt bewährt, und der Wettbewerb gilt als ein Verfahren, das besonders erfolgreich Ineffizienzen ausmerzt. Die Rede von der Modeerscheinung hilft, die Diskrepanz zu überbrücken, die zwischen der zum Teil vernichtenden Kritik einerseits und der großen Verbreitung andererseits klafft. Sie bietet ein Erklärungsmuster an, daß sich deutlich unterscheidet von der in der Diffusionsforschung dominierenden „efficient choice“-Perspektive oder von der vollständigen Kenntnis der „relevanten ökonomischen Theorie“, von der die ökonomische Theorie zum Teil ausgeht.[307] Mit dem Verweis auf eine Modeerscheinung wird der rationale Anteil bei der Wahl von Managementtechniken in den Hintergrund gerückt und an seine Stelle ein selbstverstärkender Effekt gesetzt. Die Wahl von Managementtechniken orientiert sich demnach vor allem daran, ob andere Unternehmen diese bereits anwenden. Ein hoher Verbreitungsgrad hebt die Chancen, daß weitere Unternehmen die Technik übernehmen. Dies wiederum erhöht die Verbreitung usw. Mode macht plausibel, warum Managementkonzepte trotz schwerwiegender Mängel zyklisch populär werden. Um so schärfer wird die Kritik formuliert, die sich für gewöhnlich an fünf Punkten entzündet:

(1) Keine Akkumulation von Wissen. Dieser Schwachpunkt wurde bereits im Rahmen der Paradigmadiskussion im Strategischen Management angesprochen. Die sich ablösenden Modeerscheinungen bauen nicht aufeinander auf, oft proklamieren sie sogar genau das Gegenteil der vorangegangenen Welle. So folgten viele Großunternehmen in den 70er Jahren dem Beispiel von General Electric und installierten Strategische Planungsstäbe. Später wurde dieser Trend fast vollkommen umgedreht. Die weitaus meisten Planungsstäbe wurden abgebaut und das Strategische Management stärker in die Hände der Linienmanager gelegt.[308]

Als Folge der fehlenden Wissensakkumulation wird zudem, so die Kritiker, immer wieder „alter Wein in neuen Schläuchen“ angeboten.[309] Der aktuell diskutierte Ressourcenansatz ist z.B. in den Augen mancher Fachvertreter lediglich die Wiederbelebung einer Idee, die bereits aus den 20er Jahren bekannt ist.[310] Inwieweit dieser Einwand Berechtigung hat, ist noch zu

---

305 Vgl. mit Bezug auf Rumelt De Meyer A./ Kim, J., [Operations Capabilities], 1996, S. 2.
306 De Meyer A./ Kim, J., [Operations Capabilities], 1996, S. 2
307 Vgl. Teil I:1.1.2.
308 Vgl. Byrne, John A., [Business Fads], 1986, S. 41.
309 Vgl. Kimberley, J.R., [Managerial Innovation], 1981, S. 99f. und mit vielen Beispielen Perlitz, M., [strategischen Unternehmensführung], 1993, S. 291.
310 Vgl. Meyer, A.D., [Distinctive Competence], 1991, S. 826.

prüfen. Das Aufkommen des Ressourcenorientierten Ansatzes läßt sich jedoch - das wird schon auf den ersten Blick deutlich - als eine Pendelbewegung beschreiben, die direkt von der in den 80er Jahren populären Position Michael E. Porters wegschwingt.[311]

(2) Modekonzepte genügen den wissenschaftlichen Standards nicht. Fehlende Belege, unzulässige Generalisierungen von Erfolgsbeispielen, mangelnde Überprüfbarkeit von Daten, keine oder nur eine unzureichende Offenlegung der Methodik usw. sind häufig erhobene Einwände.[312] So wird beispielsweise an dem Bestseller „In Search of Excellence“ u.a. bemängelt, daß der Gruppe von erfolgreichen Unternehmen keine Gruppe erfolgloser Unternehmen gegenübergestellt wurde, an denen hätte überprüft werden müssen, ob diese nicht auch die von Peters und Waterman als Erfolgsfaktoren identifizierten Verhaltensweisen praktizieren.[313]

In dem Moment, wo ein Konzept gleichzeitig dem Wettbewerb in der Wissenschaft und in der Beratungspraxis ausgesetzt ist - darauf weist Scholz hin - läßt sich dieser Mangel leicht rechtfertigen: „In der Unternehmensberatung engagierte Forschungsinstitute gewähren allenfalls selektiven Zugang zu ihren Datenbasen, um eine die Beratungstätigkeit störende Kritik zu verhindern. Die Personalunion von Forscher und Unternehmensberater zwingt angesichts von Beraterhonoraren bis 10000 DM pro Tag [...] zudem zu einer Verschleierung der jeweiligen Methodik, um den individuellen Wettbewerbsvorsprung des Beraters zu verteidigen.“[314] Bei der Erfahrungskurve oder dem PIMS-Projekt etwa wurde eben dieses Argument mobilisiert, um nicht die vollständige Methodik und Datenbasis offenzulegen.

(3) Leerformeln und Tautologien. Tautologische Formulierungen, so die Kritik, täuschen darüber hinweg, daß die Konzepte im Einzelfall nicht handlungsleitend sind. Kay beobachtet: „Too much of what is offered as strategy consists of lists or platitudes.“[315] Malik bemängelt die verbreitete Verwendung von Formulierungen wie „Es sind gezielte Massnahmen zu ergreifen ...; geeignete Aktionen vorzubereiten ...; optimale Voraussetzungen zu schaffen ...; zweckmässige Entscheidungen zu treffen; wettbewerbsfähige Preise zu machen ...“[316]. Er schlägt einen einfachen Test vor, mit dem strategische Empfehlungen als Leerformel entlarvt werden können. Ergibt sich aus der Negation der Empfehlung eine überhaupt nicht in Betracht kommende Alternative („Es sind ungezielte Maßnahmen zu ergreifen ...“), bietet sie keine Orientierung, ist sie eine Tautologie ohne Informationsgehalt. Oft werden die Leerfor-

[311] Vgl. Teil I:2.3.
[312] Vgl. bspw. Kieser, A., [Moden], 1996, S. 25.
[313] Vgl. hierzu und zu einem Überblick auf weitere Einwände Fritz, W., [Schlüsselfaktor], 1990, S. 93.
[314] Scholz, C., [Strategisches], 1987, S. 1 (Lit.-angabe weggelassen)
[315] Kay, J., [Strategy], 1993, S. 35
[316] Malik, F., [Magie und Realität], 1982, S. 400

meln gerade dort plaziert, wo sich die entscheidenden strategischen Grundsatzfragen befinden.[317]

(4) Mystifikation. Um die bisher genannten Schwachpunkte zu verbergen, verhüllen sich die Modekonzepte in einem mystischen Gewand. Wichtige Ornamente bilden dabei die „buzz words", „hot buttons", „catch words" usw., die den Anschein des Neuen erwecken und als Begriffssymbol die Vermarktung modischer Konzepte erleichtern.[318] „[I]n their [the management theorists, A.N.] bid to predict and control the future they have developed exotic-sounding techniques, such as SBUs, PIMs, PPBs, and 3 x 3 matrices (to name only the most comprehensible); and they have kept those techniques as mysterious as possible, protected from the prying eyes of laymen by complicated mathematical formulas and labyrinthine diagrams."[319], schreiben Micklethwait und Wooldridge. Auch die Erfolgsgeschichten, die oft auf Managementpersönlichkeiten attribuiert werden und auf die sich modische Managementkonzepte i.d.R. stützen, erlangen mystische Qualität. Ihre Überzeugungskraft speist sich nicht aus der wissenschaftlichen Schlüssigkeit, sondern aus der Rhetorik und der bildhaften Aufbereitung der Konzepte.[320] Zur Rhetorik gehört auch die aufwendige grafische Präsentation. Ironisch merkt Zaleznik in einem Rückblick an: „To me, the most influential development in management in the last 10 or 15 years has been Lotus 1-2-3. This popular software programm makes it possible to create spreadsheets rapidly and repetitively, and that has given form and language to strategic planning."[321] Die so zelebrierte Performance fängt die Unsicherheit auf, die ansonsten die inhaltslosen Formeln zurücklassen würden. Werden Managementmoden in einen Kontext des Mystischen gesetzt, ist es beinahe folgerichtig, wenn ihre Kritiker die Ur-

---

317 Beispielsweise wäre die Arbeit von Voigt, K.-I., [Strategische], 1993, S. 254 zu nennen, der in der „Zusammenfassung der Zusammenfassung" seiner Untersuchung zu dem Ergebnis gelangt, daß es „erstens darauf [ankommt], die tatsächlich ***strategisch wichtigen*** Planungsgrößen zu erkennen und *richtig* zu aggregieren" und „zweitens darauf, möglichst ‚gute' (auch: originelle) Strategiebausteine zu finden, und zwar solche die die Stärken des Unternehmens zur Entfaltung bringen und im besonderen Maße zur Erreichung der gesetzten Ziele beitragen." Zuvor wurde Strategie als ein Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele definiert.

318 An dieser Stelle wird deutlich, daß die Modediskussion interessanterweise autologische Züge trägt. Es ist Mode geworden, die Modehaftigkeit zu kritisieren und die Kritik an den Schlagworten wird selbst schlagwortartig vorgetragen: „Buzz words", „hot buttons" usw. sind selbst „buzz words", ganz ähnlich wie Weick, K. E., [Prozeß], 1995, S. 95 eine Zeichnung aus „The New Yorker Magazin" zitiert, in der sich eine Personengruppe gegenseitig Sprechblasen (!) vorhält, die Formulierungen wie „Gemeinplatz", „Binsenweisheit", „Platitüde", „Phrase" usw. enthalten. In einer Stellungnahme zu einem modekritschen Aufsatz von Kieser, A., [Moden], 1996 spiegelt Scholz, C., [Rhetorik] 1996 die Kritikpunkte zurück auf die Kritik von Kieser.

319 Micklethwait, J./ Wooldridge, A., [Witch Doctors], 1996, S. 141

320 Rhetorik wird natürlich auch in der im engeren Sinne wissenschaftlichen Literatur angewandt. Ebenso könnte die Kuhnsche Sequenz „vorparadigmatische Phase-normale Wissenschaft-Paradigmenkrise-neues Paradigma" als ein Modezyklus beschrieben werden. Kieser, A., [Theoretisierens], 1997, S. 253f. sieht jedoch deutliche Unterschiede zu den Managementmoden. Wissenschaftliche Theorien seien komplexer, langlebiger, sie verschwinden zum Teil nicht vollkommen (Stichwort: Klassiker), besäßen eine anspruchsvollere Beweisführung und seien selbstkritischer angelegt. Zudem könnten Wissenschaftler nicht so häufig ihre Basistheorien wechseln wie Berater, ohne ihre Glaubwürdigkeit zu verlieren. Daß Kieser jedoch nur graduelle Unterschiede aufzeigen kann, verdeutlicht ein weiteres Mal die Schwierigkeit, die verschiedenen Kommunikationsformen zwischen wissenschaftlicher Disziplin und beraterischer Praxis sauber zu trennen.

321 Zalznik, A., [Retrospective Commentary], 1992, S. 131

heber der Moden als „Gurus“, „Witch-doctors“ oder gar als „Scharlatane“ bezeichnen.[322] Manche Autoren sehen allein in der Performance der „Gurus“ den Schlüssel zu ihrem Erfolg.[323]

(5) Übersimplifizierung und Standardisierung. Ein weiterer häufig kritisierter Punkt ist die Neigung der Managementmoden, nur wenige Einflußgrößen in den Vordergrund zu stellen, die allein für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich gemacht werden. Viele der Managementmoden können zur Erfolgsfaktorenforschung gezählt werden und teilen insofern die im Kap. I.1.1.2 genannten Schwachpunkte dieser Vorgehensweise. Neben der Tendenz zur Übersimplifizierung wird bemängelt, daß die Reichweite der Handlungsempfehlungen modischer Managementkonzepte überschätzt wird - was die Menge der Unternehmen angeht, auf die sie anwendbar sind und was die Bandbreite der Probleme betrifft, die mit ihrer Hilfe gelöst werden können. „Management by Panacea“[324], die Managementtechnik als Allheilmittel, sei die gefährliche Folge. Mintzberg beobachtet beispielsweise für die 70er Jahre eine durch die Erfahrungskurve erzeugte „obsession with the scale benefits of experience“[325], die unabhängig von der zugrundeliegenden Branchenstruktur, der Marktposition oder anderen spezifischen Umständen, in denen sich die jeweiligen Unternehmen befanden, Platz griff.

Die Tendenz zur Vereinfachung wurde sicher durch den Wunsch der Unternehmenspraxis nach einfachen Lösungen für komplexe Probleme („the quick fix“) befördert.[326] Darüber hinaus bestand auch auf Seiten der Unternehmensberatung ein Interesse, unterkomplexe Konzepte anzubieten, um eine Standardisierung der Problemlösungen herbeiführen zu können. Standardkonzepte können zu größeren Anteilen von Junior-Consultants umgesetzt werden und reduzieren den internen Beratungsaufwand. Des weiteren sind sie vermeintlich auf viele Unternehmen anwendbar und erreichen so einen höheren Bekanntheitsgrad. Standardisierte Modekonzepte, die ihre Tauglichkeit vielfach in der Praxis „bewiesen“ haben, entlasten die Unternehmensberater bei einem möglichen Mißerfolg eines Projektes.

---

[322] Vgl. bspw. Huczynski, A., [Management-Gurus], 1994, Micklethwait, J./ Wooldridge, A., [Witch Doctors], 1996, Clark, T./ Salaman, G., [Management Guru], 1996.

[323] Vgl. Clark, T./ Salaman, G., [Management Guru], 1996, Clark, T./ Salaman, G., [Tales], 1998.

[324] Gill, J./ Whittle, S., [Panacea], 1992

[325] Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 132

[326] Vgl. Huczynski, A., [Management-Gurus], 1994

2 Ökonomische Theorie und Strategisches Management

2.1 Der „economic turn" im Strategischen Management

Mit Michael E. Porters bahnbrechender Arbeit zur Wettbewerbsstrategie begann Anfang der 80er Jahre eine Entwicklung, die zweifellos als eine „minor revolution"[1] im Strategischen Management bezeichnet werden kann. Vor allem in der hier primär interessierenden US-amerikanischen Diskussion avancierte die ökonomische Theorie[2] zu einem zentralen Orientierungspunkt, und es bildeten sich Institutionen und Fachzeitschriften heraus, die sich intensiv mit dem Strategie-Ökonomie-Nexus beschäftigen.[3] Mitunter wird Porter das Verdienst zugerechnet, aus dem Strategischen Management erst eine respektable wissenschaftliche Disziplin gemacht zu haben, indem er es mit der strengen („rigour") ökonomischen Theorie „infizierte".[4]

2.1.1 Ökonomische Theorie als Hoffnungsträger

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Krisensituation des Faches gilt die ökonomische Theorie als ein Hoffnungsträger bei der Überwindung einiger jener schwerwiegenden Schwachpunkte der Disziplin, die in den letzten Jahren zunehmend deutlich zu Tage getreten sind.[5] Camerer, einer der energischsten Verfechter des „economic turn", erkennt die Chance,

---

1 Rumelt, R.P./ Schendel, D./ Teece, D., [Economics], 1991, S. 5

2 Dabei ist im einzelnen weitgehend unklar, was die „ökonomische Theorie" ausmacht. Becker, G. S., [Economic Approach], 1976, S. 5 sieht ihren Kern in der Kombination der Annahmen des Maximierungsverhaltens, des Marktgleichgewichts und der stabilen Präferenzordnung.

3 Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 50 spricht von einer "Renaissance" der ökonomischen Theorie. Eine echte ökonomische Theorietradition ist jedoch vor den Arbeiten Porters in der Disziplin nicht zu erkennen. Rumelt, R.P., [Strategic Theory], 1984, S. 557 schreibt zu Beginn der 80er Jahre: "To the uninitated, it appears obvious that the study of business strategy must rest on the bedrock foundations of the economist's model of the firm and the theory of industrial organization. Nevertheless, until very recently, there has been a virtually complete absence of any intersection between business policy and economic theory." Bowman, E.H., [Epistemology], 1974, S. 40 erkennt zwar bereits 1974 das Potential, das sich etwa in der Industrieökonomik verbergen könnte, aber er kann keinen Autor zitieren, der den Brückenschlag vollzieht, und merkt an: "It can be noted with some interest that most of the literature and textbooks addressed to corporate strategy directly [...], pay very little if any attention to the economics literature. If a single major criticism were to be leveled at the corporate strategy literature, this is perhaps one."

4 Vgl. o.V., [Porter], 1994, S. 117.

5 Die Einordnung der Forschungen des „economic turn" entlang der Dimensionen content/ process und deskriptiv/ präskriptiv fällt nicht leicht. Die meisten Arbeiten sind wohl dem „content"-Zweig zuordnen - mit der gewohnten Unterstellung, daß der Strategieprozeß dem synpotischen Planungsmodell entspricht. Die Unterscheidung deskriptiv/ präskriptiv verschwimmt jedoch, weil die ökonomisch basierten Forschungen als ein Versuch verstanden werden können, genau diese Trennung aufzuheben.

mit der deduktiven Methode der ökonomischen Theorie einige der Krisensymptome zu überwinden: Die Vieldeutigkeit und begriffliche Unschärfe, die Beschränkung auf nicht falsifizierbares „Checklisten-Wissen“ oder die mangelhafte Kumulation des disziplinären Wissens.[6] Foss erhofft sich von einer ökonomischen Basis die Überwindung der Zersplitterung des Forschungsfeldes.[7] Ein gemeinsam geteiltes ökonomisches Sprachspiel würde den notwendigen Bezugspunkt liefern, der für eine gelingende Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Forschungsschwerpunkten notwendig sei.

Kay hält den eingeschlagenen Weg ebenfalls für sehr aussichtsreich und erkennt in der Rezeption der ökonomischen Theorie in den Managementwissenschaften auch eine Herausforderung für die mikroökonomische Theorie: „The key issue for the development of microeconomics in the next century is whether they can be expressed and developed in ways which gives them relevance to business policy. [...] Microeconomics has potentially the same role to play in relation to management issues that macroeconomics currently has for political issues.“[8]

Mittlerweile hat sich die ökonomische Theorie auf breiter Front in der Disziplin durchgesetzt, so daß andere Fachvertreter bereits einen „ökonomischen Imperialismus“ befürchten oder die Gefahr sehen, daß „the field of strategic management might be harmed by an overzealous embrace of the rational actor and equilibrium assumptions of economics.“[9]

2.1.2 Hindernisse bei der Nutzbarmachung der ökonomischen Theorie für das Strategische Management

Der „economic turn“ im Strategischen Management ist ein erklärungsbedürftiges Phänomen. Schließlich hat Ansoff in den Anfängen der Disziplin seinen Ansatz gerade als Gegenentwurf zu den damaligen mikroökonomischen Theorien der Firma konzipiert: „Study of the firm has been the long time concern of the economics profession. Unfortunately for our present purpose, the so-called microeconomic theory of the firm which occupies much of the economists‘ thought and attention, sheds relatively little light on decision-making in a real world firm.“[10] In ähnlicher Weise kann im deutschsprachigen Raum Gälweilers Erfolgspotentialkonzept[11]

---

[6] Vgl. Camerer, C., [Redirecting], 1985.
[7] Vgl. Foss, N.J., [Economics], 1996, S. 188ff.
[8] Kay, J.A., [Economics], 1991, S. 62.
[9] Walsh, J.P./ Huff, A. S., [Introduction], 1997, S. xi; vgl. auch Hirsch, P./ Friedman, R./ Koza, M. P., [Collaboration], 1990.
[10] Ansoff, H.I., hier zitiert nach Kay, J.A., [Economics], 1991, S. 59
[11] Vgl. Gälweiler, A., [Unternehmensführung], 1990.

als ein Ansatz zur Überwindung des mikroökonomisch fundierten Ansatzes Gutenbergs rekonstruiert werden.[12]

Tatsächlich unterscheiden sich zumindest die Probleme, mit denen sich das Standardmodell der Neoklassik befaßt, grundsätzlich von denen der Strategischen Unternehmensführung.[13] Teece bzw. Teece und Winter nennen einige Punkte, die ernsthafte Zweifel an dem Nutzen der Übertragung von ökonomischen Erkenntnissen auf die Strategische Unternehmensführung aufkommen lassen:[14]

(1) Behandlung von Know-how. Technologisches und organisationales Wissen wird in der ökonomischen Theorie für gewöhnlich als gegeben angenommen. Die dem Management offenstehende Möglichkeit, die Wissensbasis der Organisation zu verbessern, wird damit nicht in Betracht gezogen. Geschieht dies doch, wird in der Regel vorausgesetzt, daß das neue Wissen für alle gleichermaßen zugänglich ist. Verborgenes Wissen oder Wissenstransfer sind für die strategische Unternehmensführung von zentraler Bedeutung, spielen in der ökonomischen Theorie jedoch keine oder eine stark untergeordnete Rolle.

(2) Schwerpunkt auf statischer Analyse. Während für die strategische Unternehmensführung die dynamische Perspektive konstitutiv ist, liegt der Schwerpunkt der ökonomischen Theorie eindeutig auf der zumeist statischen Gleichgewichtsanalyse. Die sicher zu verzeichnenden Bemühungen um eine Dynamisierung der ökonomischen Theorie erlauben nur die Betrachtung von sehr einfachen Problemen, die mit denen des strategischen Managements wenig gemein haben. In diese Richtung geht auch der Einwand von Hirsch, Friedman und Koza, die bemängeln, daß die Ökonomik ablenkt von den in der Strategieliteratur lange diskutierten Fragen um Prozesse und Implementation.[15]

(3) Unangemessene Theorie der Unternehmung. Typischerweise konstruiert die ökonomische Theorie die Unternehmung als „black box", die nur durch eine Produktionsfunktion repräsentiert wird. Aus der weiten Palette strategischer Optionen können auf diese Weise nur Preis- und Mengenentscheidungen thematisiert werden. Unangemessen ist auch die weitgehend geschichtslose Sichtweise der Firma. Irreversibilitäten werden nur sehr kurzfristig in Betracht gezogen, wenn der Fixkostenblock eines Unternehmens dazu führt, daß es zwischenzeitlich auch unter den Gesamtkosten anbietet. Längerfristige Beschränkungen der Zukunftsoptionen existieren hingegen nicht. Strategisch bedeutsame Pfadabhängigkeiten werden ignoriert.[16] Die für den Strategietheoretiker unangemessene Theorie der Unternehmung ist eine

[12] Vgl. Pfriem, R., [Betriebswirtschaftslehre], 1994, S. 6ff.

[13] Ebenso unklar wie der Begriff „ökonomische Theorie" ist das „Standardmodell" der Neoklassik definiert. Die folgende Auflistung einiger Grundannahmen dieses Modells verdeutlichen, was gemeint ist.

[14] Vgl. jeweils ähnlich Teece, D.J., [Economic], 1984, S. 89ff., Teece, D. J./ Winter, S., [Neoclassical], 1984, S. 118ff., Teece, D. J., [Concepts], 1985, S. 37ff. sowie Teece, D. J., [Contributions], 1990, S. 48ff.

[15] Vgl. Hirsch, P. M./ Friedman, R./ Koza, M. P., [Collaboration], 1990, S. 91f..

[16] Vgl. Teece, D. J./ Pisano, G./ Shuen, A., [Dynamic Capabilities], 1997, S. S. 522.

Konsequenz eines anderen Schwerpunkts der neoklassischen Betrachtung, der gewöhnlich nicht auf dem einzelnen Unternehmen, sondern auf dem Markt liegt.[17] Nur hinsichtlich des Marktes hat das einzelne Unternehmen als idealisierter Durchschnitt Bedeutung. Erst jüngere Entwicklungen in der ökonomischen Theorie versprechen, weitreichendere Einblicke in das einzelne Unternehmen geben zu können. Es bleibt aber umstritten, ob diese Weiterentwicklungen tatsächlich hinreichend die Perspektive des Einzelunternehmens einfangen können.[18]

(4) Vernachlässigung von „Entrepreneurship“. Die Bedeutung von Entrepreneurship läßt sich kaum mit der Dominanz der Gleichgewichtsanalyse vereinbaren. Die Annahme von frei verfügbarer Information trivialisiert den Entscheidungsprozeß zu einer mechanischen Anwendung von mathematischen Regeln. Veränderungen, die zu grundlegend neuen Produkten und Verfahren führen, lassen sich nicht als Anpassungsbewegungen zu einem Gleichgewicht beschreiben. Zudem ist überhaupt kein Motiv für Entrepreneurship erkennbar. In diesem Punkt sieht Jakobson die schwerwiegendste Beschränkung der neoklassischen Theorie.[19]

(5) Simplifizierende Marktsicht. Neoklassische Märkte weisen kein eigenständiges Profil auf. Die spezifischen Eigenheiten von Märkten wie etwa Vertrauensbeziehungen, Gesetzgebung oder die spezifischen Bedingungen, unter denen Transaktionen vollzogen werden, bleiben unterbelichtet. Ohne die Berücksichtigung der spezifischen Marktstrukturen sind die meisten der ökonomischen Analyseinstrumente für das Strategische Management nutzlos.

(6) Annahmen über die Eigenschaften des Entscheidungsträgers. Der Entscheidungsträger wird als „hyperrational“ handelnder Akteur beschrieben. Insbesondere in einer Disziplin, die sich wie das Strategische Management mit komplexen Problemen auseinanderzusetzen hat, ist diese Charakterisierung sowohl für individuelles als auch organisationales Verhalten von geringem Nutzen.

(7) Kostenverläufe. Regelmäßig geht die mikroökonomische Theorie von einer Grenzkostenkurve aus, die, nachdem sie ihr Minimum erreicht hat, stetig steigt. Dieser Kostenverlauf hat nach Teece primär theoriebautechnische Gründe, weil andernfalls nur schwer das Erreichen von Gleichgewichtszuständen konstruiert werden kann. Zwar wurden auch alternative Kostenstrukturen von Ökonomen untersucht, hervorzuheben wäre beispielsweise die Erfahrungskurve, die von den Ökonomen sehr wohl wahrgenommen wurde, doch im Ganzen befanden sich diese Untersuchungen etwas abseits des Mainstreams der ökonomischen Arbeiten.

Die angeführten Zweifel faßt Teece mit dem Hinweis zusammen, daß eine einfache Übertragung ökonomischer Argumentationsmuster kaum möglich, ja nicht ungefährlich ist: „Ortho-

[17] Vgl. Nelson, R.R., [Differ], 1991.
[18] Hirsch, P. M./ Friedman, R./ Koza, M. P., [Collaboration], 1990, 90f., z.B. bezweifeln dies.
[19] Vgl. Jacobson, R., ["Austrian" School], 1992, S. 785.

dox micro-economic theory, useful as it is for understanding many important economic and public policy issues, is of little value to the strategic manager. Indeed, it can be suggested that received theory, standing alone, tends to saddle the practitioner with perceptual blinders which block peripheral vision."[20] Zieht man in Betracht, daß die ökonomische Theorie mit ihren ausgesprochenen und unausgesprochenen Annahmen nicht wertfrei sein kann, werden weitere Probleme deutlich. Harris weist vor dem Hintergrund der großen Bedeutung der ökonomischen Theorie in den amerikanischen Business Schools auf zahlreiche ideologische Implikationen hin, die in die Managementausbildung einfließen.[21] Auch methodisch erwächst hieraus die Gefahr, die Strategieforschung unnötig mit Scheuklappen zu versehen. Beispielsweise könnte durch die Vorliebe zu mathematischer Eleganz informelles oder institutionelles Wissen vernachlässigt werden, oder mit der Affinität zu quantifizierbaren Finanzkriterien könnte eine längerfristige Perspektive, die auch technologische Innovationen, neue Produkte, Prozeßinnovationen oder die Entwicklung neuer Märkte im Blick hat, in den Hintergrund treten.[22]

2.1.3 Handlungsspielräume in der ökonomischen Theorie

Vor dem Hintergrund der in Kap. I.1.2.5 angestellten Überlegungen taucht ein weiteres Problemfeld von grundlegender Bedeutung auf. Es wurde gezeigt, daß der Kern der Strategie im schöpferischen Entrepreneurship liegt. Erst der endogene Charakter der Strategieentwicklung eröffnet die Möglichkeit für eine echte strategische Führung des Unternehmens, die über eine bloße Vollstreckung von externen Sachzwängen hinausgeht. Die Vorstellung von einer umfassenden Umweltdetermination betriebwirtschaftlicher Entscheidungen, die im Extremfall die Unternehmung als reinen „Mengenanpasser" abbildet, läßt sich nicht mit diesem Strategieverständnis vereinbaren. Im Rückblick auf die historische Entwicklung des Strategiekonzepts wird gerade deutlich, daß es seinen Ursprung der Beobachtung verdankt, daß Unternehmen in derselben Industrie den Wettbewerb auf sehr unterschiedliche Weise nachhaltig erfolgreich führen können.[23] Offensichtlich gibt es also nicht nur den „one best way", sondern eine Reihe von verschiedenen gangbaren Wegen. Im Einklang mit dieser Sichtweise befindet sich Schreyöggs Auffassung: „Strategisches Handeln setzt notwendig Kontingenz, also Indeterminiertheit und somit die Existenz eines hinreichend großen Entscheidungs- und Aktionsspielraums der jeweiligen Firma voraus."[24] Ob die ökonomische Theorie diesem Umstand Rechnung tragen kann, erhebt Schreyögg zum Schlüsselproblem:

---

[20] Teece, D., [Economic], 1984, S. 92
[21] Vgl. Harris, R., [Values], 1984.
[22] Vgl. Harris, R., [Values], 1984, S. 124f.
[23] Vgl. Rumelt, R. P./ Schendel, D./ Teece, D., [Introduction], 1995, S. 3.
[24] Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 7; Der Hinweis auf die verschärfte Wettbewerbssituation

„Die Frage, ob sich mit guten Gründen in unserer heutigen Situation ein relevanter Handlungsspielraum für zumindest einen beträchtlichen Teil der Firmen behaupten läßt, bzw. die Frage nach der Bestimmungskraft des gesamtwirtschaftlichen Rahmens für die strategischen Handlungspläne von Firmen, wird damit zu einem *Grundlagenproblem* jedweder Theorie strategischer Unternehmensführung. Es ist das *vorgeordnete* Grundlagenproblem; erst wenn hierauf eine positive Antwort gefunden werden kann, lassen sich mit Berechtigung die anderen geplanten Untersuchungsschritte zur Planungstheorie in Angriff nehmen, will man sich nicht dem Vorwurf bloß esoterischer Betrachtung aussetzen."[25]

Um zu prüfen, welche Hoffnungen für die Strategische Unternehmensführung mit dem economic turn verknüpft werden dürfen, ist die Frage nach dem Handlungsspielraum tatsächlich entscheidend. Mintzberg geht noch einen Schritt weiter und vermutet, daß das Aufzeigen von derartigen Freiräumen das Kernanliegen der Disziplin ist.[26]

Die Frage nach dem Raum für strategische Manöver ist für den Fall der vollkommenen Konkurrenz schnell negativ beantwortet. Die Firma ist gezwungen, die Menge anzubieten, bei der der Preis gleich den Grenzkosten und dem Minimum der Durchschnittskosten ist. Auch wenn man bei einer leicht dynamisierten Betrachtung kurzfristig die Möglichkeit von Gewinnen einräumt, werden hierdurch andere Wettbewerber angelockt, die diese sofort wieder wegerodieren. Eine Abweichung vom Optimum liegt nicht im Freiraum des Entscheiders. „Die Rationalität ist eindeutig: Maximiere Deinen Gewinn oder gehe unter!"[27]

Im Fall des Angebotsmonopols gilt bei der Annahme der Gewinnmaximierung, daß an dem Punkt anzubieten ist, bei dem die Grenzkosten gleich dem Grenzerlös sind. Eine Abweichung von dieser Regel ist zwar nicht gleichbedeutend mit dem Verschwinden vom Markt, zieht aber einen nicht begründbaren Gewinnverzicht nach sich. Platz für strategisches Handeln wird

von Unternehmen und den damit einhergehenden Zwang zur Rationalisierung reicht in diesem Sinne gerade nicht als Indiz dafür aus, daß die Strategieforschung mit der ökonomischen Theorie fundiert werden muß. Dies suggeriert jedoch Sachs, wenn sie in ihrem Aufsatz zur Interaktion zwischen Strategie und Ökonomie einleitend schreibt: "Durch die ständig zunehmende Wettbewerbsintensität gewinnen die ökonomischen Grundlagen der Strategietheorie in den letzten Jahren an Bedeutung." (Sachs, S., [Ökonomie], 1995, S. 245) Die weiter unten angeführten, eher wissenschaftsintern ausgerichteten Begründungen für die wachsende Verbreitung der ökonomischen Theorie in der amerikanischen Strategiediskussion erscheinen plausibler.

[25] Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 7f.; Eine ähnliche Einschätzung findet sich bei Seth und Thomas. Die Autoren sprechen von einem strengen Darwinismus, wenn die Firma keine Handlungsspielräume besitzt und jedes Abweichen vom Optimum zum Verschwinden vom Markt führt. "Strong-form Darwinism indicates that the environment is an immutable given, and firms merely react to environmental forces. There is one-way causation between the attributes of the environment [...] and firm conduct. [...] We suggest that those theories which assume firm homegeneity and strong-form economic Darwinism will have limited relevance for strategy research." (Seth, A./ Thomas, H., [Strategy Research], 1994, S. 170)

[26] Vgl. Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 179.

[27] Weise, P., [Mikroökonomie], 1981, S. 203

auf diese Weise nicht geschaffen.[28] Nach Arndt gilt daher für den Monopolfall ähnliches wie für den Fall der vollkommenen Konkurrenz:

„Das homogene und absolute Monopol Cournots ist somit kaum weniger ohnmächtig als ein ‚Mengenanpasser', auch wenn es einen ‚Monopolgewinn' erzielt. [...] Unternehmerische Funktionen nehmen diese Modellfiguren nicht wahr. Sie handeln nicht, sondern reagieren nur noch, einem Computer vergleichbar, gemäß den einprogrammierten Impulsen. Sie besitzen keinen anderen ‚Freiheitsspielraum', als den mit der Gleichung Grenzkosten (GK) = Grenzerlös (GE) vorgegebenen Impuls mechanisch zu beantworten. Insoweit besteht zwischen dem Monopolmodell und der vollkommenen Konkurrenz kein Unterschied“[29].

Interessanter ist der Oligopolfall. Er ist gekennzeichnet durch eine geringe Zahl von Anbietern. Um eine klare Abgrenzung zu dem Polypol herzustellen, wird in der Regel zusätzlich das Definitionskriterium der Interdependenz herangezogen.[30] Demnach kann von einem Oligopol nur gesprochen werden, wenn die Entscheidungen der Anbieter sich gegenseitig spürbar beeinflussen und dieser Sachverhalt mit in das Entscheidungskalkül einbezogen wird. Anders als im Polypolfall werden die Konkurrenzbeziehungen also nicht über den anonymen Marktmechanismus vermittelt, sondern sie wirken unmittelbar. Zunächst bedeutet dies, daß die Firma und ihre Konkurrenzbeziehungen eine Individualisierung erfahren. Daraus folgt weiter, daß die per definitionem in das Blickfeld geratenen Wechselwirkungen jene Logik unterbrechen, nach der vom Rationalitätskalkül auf nur eine einzige Optimallösung geschlossen werden kann. In der allgemeinsten Form belegt dies die Beschreibung des „Paradoxes der sich zu Tode jagenden Prognosen“ des Spieltheoretikers von Morgenstern:

„Als Sherlock Holmes von seinem Gegner Moriarty verfolgt, von London nach Dover abfährt, und zwar mit einem Zuge, der auf einer Zwischenstation hält, steigt er dort aus, anstatt nach Dover weiterzufahren. Er hat nämlich Moriarty auf dem Bahnhof gesehen, schätzt ihn für sehr klug und erwartet, daß Moriarty einen schnelleren Extra-Zug nehmen werde, um ihn in Dover zu erwarten. Diese Antizipation Holmes' stellt sich als richtig heraus. Was aber, wenn Moriarty noch klüger gewesen wäre, Holmes' geistige Fähigkeiten höher eingeschätzt und demnach Holmes' Aktion vorausgesehen hätte? Dann wäre er offenbar nach der Zwischenstation gefahren. Das hätte Holmes wieder kalkulieren und daher sich für Dover entscheiden müssen. Worauf Moriarty wieder anders ‚reagiert' hätte. Vor lauter Nachdenken wären sie gar nicht zum Handeln gekommen oder der geistig Unterlegene hätte sich schon auf

---

[28] Vgl. Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 11f.
[29] Arndt, H., [Ökonomie], 1979, S. 42
[30] Vgl. Phillips, A., [Technology], 1971, S. 21ff.

den Viktoria-Bahnhof dem anderen übergeben müssen, weil die ganze Flucht unnötig geworden wäre [...].“[31]

Die Patt-Situation der rationalen Akteure ist gleichbedeutend mit dem Verlust von Eindeutigkeit. Ohne die Berücksichtigung von weiteren Faktoren, die die Symmetrie auflösen, können die Akteure keinen optimalen Handlungsplan aufstellen. Dementsprechend läßt sich ohne zusätzliche Prämissen keine Optimallösung für den Oligopolfall deduzieren. Empirische Beobachtungen bestätigen dies,[32] genauso wie die Vielzahl der in der Literatur nebeneinander stehenden Varianten der Oligopoltheorie.[33]

Zumindest in der fundamentalen Frage nach dem Handlungsfreiraum schließen sich im Oligopolfall ökonomische Theorie und Strategie also nicht von vornherein aus. Die Möglichkeit einer einflußnehmenden Unternehmensführung jenseits eines mechanischen Vollstreckungszwangs ist gegeben. Zusammenfassend ist damit noch nicht gesagt, daß die ökonomische Theorie tatsächlich für die Strategietheorie fruchtbar gemacht werden kann. Es wurde eine Reihe von Einschränkungen genannt, die zunächst nur einen skeptischen Blick auf die zunehmende Nutzbarmachung der ökonomischen Theorie zulassen. Die Annahmen des frühen neoklassischen Standardmodells scheinen sogar die Möglichkeit einer strategischen Unternehmensführung grundlegend zu eliminieren. Im Abweichungsfall des Oligopols sind neben einigen Problemen lediglich leichte Anzeichen für die Vereinbarung von Strategie und ökonomischer Theorie zu erkennen.[34]

2.1.4 Gründe für die Verbreitung der ökonomischen Theorie im Strategischen Management

Rumelt, Schendel und Teece nennen vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung des Strategischen Managements fünf Gründe, warum die ökonomische Theorie trotz der beschriebenen Barrieren vor allem in der US-amerikanischen Strategieliteratur einen so bedeutenden Einfluß erlangen konnte:[35]

[31] Morgenstern zitiert nach Fischer, D., [Handlungsspielräume], 1996, S. 81
[32] Vgl. Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 13.
[33] Vgl. Schreyögg. G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 13, Fn. 30.
[34] Caves R.E., [Industrial Organization], 1980, S. 65f. spricht von einer Affinität des Strategiemodels zum Oligopolfall, die er jedoch vor dem Hintergrund des frühen SWOT-Schemas herleitet: "Because the strategy model implies that competing firms earn different efficiency rents and that they can serve the same market by means of quite different input combinations, we expect that the products they offer to the market are multidimensional and heterogeneous, and that a firm's strategic strengths and weaknesses can be evaluated meaningfully only with respect to identified rivals. The strategy model hence has an affinity for a market structure of differentiated oligopoly."
[35] Vgl. Rumelt, R.P./ Schendel, D./ Teece, D., [Economics], 1991, S. 9ff. oder Rumelt, R.P./ Schendel, D./ Teece, D., [Afterword], 1995, S. 534ff.

(1) Die Notwendigkeit, Performancedaten zu interpretieren. In den 70er Jahren wurde mit einer Reihe von empirischen Studien versucht, eine Korrelation zwischen bestimmten Erklärungsvariablen und der Performance von Unternehmen herzustellen. Die bekannteste Untersuchung hierzu ist das bereits erwähnte PIMS-Projekt. Diese Untersuchungen waren mit dem Problem behaftet, daß sie nicht ausreichend erklären konnten, wie beobachtete Performanceunterschiede zwischen Unternehmen zu interpretieren seien. Die ökonomische Theorie wurde herangezogen, um diese Lücke zu schließen. Aus theorieimmanenten Gründen war dies jedoch nicht ohne weiteres möglich. Geht man nämlich in neoklassischer Manier davon aus, daß alle strategischen Optionen erkannt und ausgenutzt werden, sind Performanceunterschiede nicht auf vorhersagbare oder kontrollierbare Parameter zurückzuführen. Andernfalls würden die Kosten für eine Veränderung eines bestimmten Parameters genau seinen Wert für das Unternehmen egalisieren. Dies entspricht der neoklassischen Annahme, daß im Gleichgewicht alle Gewinne gleich Null sind. Doch weiterentwickelte Annahmen, wie das Nash-Gleichgewicht, ermöglichen die Überwindung dieser Perspektive und eröffnen ein weitergehendes Analysepotential für das Strategische Management.

(2) Erfahrungskurve. Die Erfahrungskurve war in der zweiten Hälfte der 70er Jahre das dominierende Konzept der Strategischen Unternehmensführung. Sie erlaubte einen Brückenschlag zu ökonomischen Erklärungsmodellen, da sie mit ihrer sehr eingegrenzten Bestimmung von dem, was ein Wettbewerbsvorteil ist und wie dieser erlangt werden kann, selbst einen gewissen mikroökonomischen Charakter trug. Dies führte zunächst dazu, daß mit der Erfahrungskurve ein innerhalb des Strategischen Managements entwickeltes Konzept in die ökonomische Theorie importiert wurde und dort beispielsweise die Bedeutung von economies of scale relativierte. So wurde ein gegenseitiger Austausch zwischen den Disziplinen befördert.

(3) Nachhaltige Gewinne. Im Standardmodell der Neoklassik kann ein Unternehmen nicht längerfristig übernormale Gewinne erwirtschaften. Der Wettbewerb würde dafür sorgen, daß diese Gewinne wegerodiert werden. Im Gegensatz dazu steht die empirische Beobachtung, daß bestimmte Unternehmen gegenüber anderen Unternehmen aus derselben Branche höhere Gewinne erzielen und daß dieser Vorteil Bestand hat.[36] Innerhalb der Disziplin des Strategischen Managements wurde diese Beobachtung traditionell mit überlegenen Führungsqualitäten oder ganz allgemein mit einem besseren „fit" zwischen Unternehmen und Umwelt erklärt. Weiterentwicklungen in der ökonomischen Theorie haben sich der Herausforderung der nachhaltigen Gewinne angenommen und hierfür eine ganze Palette von neuen Erklärungsmöglichkeiten geliefert. Gegenüber der pauschalen Feststellung eines besseren „fit" bieten diese Ansätze den Vorteil, tatsächlich kausale Bezüge herstellen zu können. Zentrale Ansatz-

---

[36] Vgl. Jacobson, R., [Persistence], 1988.

punkte sind dabei Faktoren, die verhindern, daß übernormale Gewinne vom Wettbewerb eliminiert werden. Die wohl prominentesten Beispiele hierfür stammen mit der Entry-Barrier-Theory und der Mobility-Barrier-Theory aus der Industrial-Organization-Forschung. Innerhalb des Strategischen Managements fanden diese „Theorien" durch Michael E. Porters Arbeiten weite Verbreitung.

(4) Veränderungen der ökonomischen Theorie. Während das Standardmodell der Neoklassik aus der unternehmensstrategischen Sicht fast alle relevanten Einflußgrößen ausblendet, begünstigt mittlerweile ein Reihe von grundlegenden Weiterentwicklungen eine realitätsnähere Sicht und damit eine Annäherung an die Fragestellungen des Strategischen Managements. Um die zentralen Begriffe der Ungewißheit, Informationasymmetrie, bounded rationality, Opportunismus und asset specifity bildeten sich neue Zweige der ökonomischen Theorie. Jeweils einige von ihnen sind in der Transaktionskostentheorie, der agency theory, der Spieltheorie und der Evolutionären Ökonomik von zentraler Bedeutung.

(5) Verändertes Klima an den US-amerikanischen Business Schools. Der letzte Grund für das Aufkommen der ökonomischen Theorie innerhalb des Strategischen Managements ist institutioneller Natur. Die Kritik am Strategischen Management stimulierte zunehmende Nachfrage nach einer im engeren Sinne theoretischen Vorgehensweise und begünstigte die Beschäftigung von Ökonomen an den Business Schools. Das schnelle Wachstum der Business Schools führte zudem zu einem Mangel an Lehrkräften. Teilweise wurde diese Lücke mit Ökonomen geschlossen. Damit wurde ein sich selbst verstärkender Prozeß in Gang gesetzt. Die Ökonomen, extern weniger abgelenkt durch die finanziell attraktive Möglichkeit, als Consultant tätig zu sein, bezogen ihre Reputation mit Hilfe von Publikationen in ökonomischen Fachzeitschriften intern aus der Wissenschaft. Auf diese Weise wurden neue Bewertungsstandards etabliert, die wiederum den Nachzug anderer Ökonomen unterstützten.

Die Skepsis an dem Nutzen der ökonomischen Theorie ist nicht gerechtfertigt, solange nicht die angesprochenen Weiterentwicklungen untersucht werden, die das Aufkommen der ökonomischen Theorie im Strategischen Management erst begründet haben. Foss gibt etwa zu bedenken: „[T]he critics of the economic turn in strategy thinking should be aware that ‚economics' is not synonymous with ‚neoclassical economics', and that there indeed exist economic approaches that can accommodate some of the essential features of the subjects of the strategy field much better than their IO [Industrial Organization, A.N.]."[37] Es darf also nicht übersehen werden, daß die Brücke zwischen Ökonomie und Strategie von beiden Seiten her errichtet wurde. Auch auf der Seite der ökonomischen Theorie ermöglichen bis heute andauernde Weiterentwicklungen die Lockerung der restriktiven Annahmen des neoklassischen Gleichgewichtmodells und damit eine Annäherung an das Strategieproblem.

[37] Foss, N.J., [Strategy], 1996, S. 20

Schwerpunktmäßig werden daher im folgenden die Arbeiten untersucht, die am Anfang und an dem vorläufigen Ende des Brückenschlags stehen, nämlich Porters Werk, das sich auf das industrieökonomische structure-conduct-performance-Paradigma stützt sowie der Ressourcenorientierte Ansatz. Letzterer wird von einigen Autoren als besonders aussichtsreicher Ansatz zur Überwindung der Theoriekrise der Strategischen Unternehmensführung gehandelt, der möglicherweise ein neues übergreifendes Paradigma für das Strategische Management bereithält.[38] Die beiden angesprochenen Ansätze gehören zu den einflußreichsten Weiterentwicklungen.

2.2 Die ökononomische Theorie in Porters Werk

Porters Arbeit zur Wettbewerbsstrategie[39] nimmt eine Schlüsselstellung in dem Themenfeld um den Strategie-Ökonomie-Nexus ein. Porter war der erste, der umfassend ökonomische Grundlagen verwertete, um Hilfestellungen für die Praxis der strategischen Unternehmensführung zu formulieren. Heute gehören die Werke Porters zu den Klassikern der Strategieliteratur, und seine Arbeit zur Wettbewerbsstrategie ist auch kommerziell eines der erfolgreichsten Managementbücher überhaupt.[40]

2.2.1 Die Übertragung der Industrieökonomik

Den Brückenschlag zur Ökonomie vollzog Porter mit Hilfe der Industrieökonomik, die unter den Bereich der Mikroökonomik subsumiert werden kann.[41] Über diese Brücke fanden später weitere ökonomisch geprägte Ansätze Zugang in das Strategiefeld, die teils Weiterentwick-

---

38 Vgl. Conner, K.R., [Historical Comparison], 1991, Mahoney, J.T./ Pandian, J.R., [Resource-based View], 1992, Hinterhuber, H.H./ Friedrich, St.A., [Sichtweise], 1997, S. 993.

39 Die amerikanische Ausgabe mit dem Titel "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" erschien zuerst 1980. Die deutsche Übersetzung folgte drei Jahre später. Vgl. in der 6. Auflage Porter, M.E., [Wettbewerbsstrategie], 1990.

40 Vgl. Scholz, C., [Ufern], 1986, S. 629. Den Einfluß von Porters "Competitive Strategy" in der wissenschaftlichen Diskussion dokumentiert eine Zählung von Miller, A./ Dess, G.G., [Model], 1993, S. 553f., die untersucht haben, wie häufig das Buch im Strategic Management Journal von 1986 bis 1990 zitiert wurde. Beinahe die Hälfte aller Manuskripte enthielt einen entsprechenden Literaturverweis. Eine Zählung von Hambrick, D., [Adolescence], 1990, S. 257 zeigt, daß in den Jahren von 1980-1985 "Competitive Strategy" das mit Abstand meistzitierte Werk der gesamten Disziplin war.

41 Vgl. zu der Entwicklung der Kerngedanken der Industrieökonomik Audretsch, D.B., [Industrieökonomik], 1995. Industrieökonomik bzw. Industrial Organization meint hier den Forschungszweig in der US-amerikanischen Diskussion, der sich von der europäischen Forschung mit gleicher Bezeichnung unterscheidet. Im Strategiekontext vgl. hierzu Knyphausen, D. zu, [Firms], 1993, S. 787 Fn. 18. Conner, K.R., [Historical Comparison], 1991 unterscheidet "five schools of thought" innerhalb der Industrieökonomik: Die neoklassische Schule, "Bain-type IO", die Schumpeter-Schule, die Chicago-Schule sowie die Coase/ Williamson-Transaktionskosten-Schule. In Conners Terminologie entspricht das hier zugrundeliegende Verständnis von Industrieökonomik der "Bain-type IO".

lungen der Industrieökonomie nutzten oder aus der Kritik an dem industrieökonomischen structure-conduct-performance Paradigma (SCP-Paradigma) entstanden sind.[42]

Das auf Bain zurückgehende SCP-Paradigma beschreibt das Argumentationsmuster der frühen Industrieökonomik.[43] Es proklamiert einen weitgehend deterministischen Zusammenhang zwischen der Branchenstruktur (structure) und dem Marktergebnis (performance). Dem Marktverhalten (conduct) kommt dabei die untergeordnete Funktion eines Verbindungselements zwischen diesen beiden Komponenten zu.

Von der orthodoxen Mikroökonomie unterscheidet sich die Industrieökonomik vor allem in dreierlei Hinsicht.[44] Erstens liegt in der Industrieökonomik der Fokus nicht auf der Preistheorie, sondern auf einer Theorie der Marktstruktur. Dazu führt sie eine Reihe von Strukturvariablen ein. Zweitens besitzt die Industrieökonomik eine klar normative Ausrichtung, die auf wirtschaftspolitische Implikationen zielt. Drittens ist die Industrieökonomik stark empirisch ausgerichtet.[45]

Die Industrieökonomik scheint auch deshalb für die Strategietheorie interessant, weil sie mit ihrem Interesse für Großunternehmen seit ihren Anfängen die Oligopoltheorie in besonderem Maße berücksichtigt und auf diese Weise die Lücke schloß, die zuvor zwischen den traditionell vornehmlich betrachteten Extremen der vollkommenen Konkurrenz und des Monopols klaffte.[46]

Dennoch stand eine Reihe von Beschränkungen der traditionellen Industrieökonomik einer Verknüpfung von Strategie und Ökonomie im Weg. Porter nutzte einige Weiterentwicklungen der Industrieökonomik sowie eigene Modifikationen zur Überwindung der Übertragungsschwierigkeiten. In Abb. 8 sind einige der wichtigsten Unterschiede zwischen der Industrieökonomik und dem Strategiekonzept mit dem jeweils dazugehörigen Überwindungsansatz Porters dargestellt.

Die Revision des strengen Determinismus des traditionellen SCP-Paradigmas ist für die Frage des Handlungsspielraums bedeutend. Solange die Branchenstruktur die Marktleistung diktiert und das Marktverhalten nur als erklärende Komponente zwischengeschaltet ist, besitzt das Unternehmen keinen Handlungsspielraum. Zwar wird im Vergleich zur orthodoxen Mikroökonomik dem Unternehmen der Zugang zu einem erweiterten Spektrum von Stellschrau-

---

42 Vgl. Rumelt, R.P./ Schendel, D./ Teece, D.J., [Issues], 1995, S. 23, Rumelt, R.P./ Schendel, D./ Teece, D.J., [Economics], 1991, S. 8.

43 Vgl. die Wiedergabe bei Audretsch, D.B., [Industrieökonomik], 1995.

44 Vgl. Seth, A./ Thomas, H., [Theories], 1994, S. 169.

45 Dies gilt zumindest für die frühe Industrieökonomik, in der die Erhebung von Querschnittsdaten auf Branchenebene eine Theorie im engeren Sinne nahezu ersetzte. Später, im Rahmen der sogenannten "neuen Industrieökonomik", verschob sich das Gewicht zugunsten eines umfassenden Korpus theoretischer Modelle. Vgl. Audretsch, D.B., [Industrieökonomik], 1995, S. 9.

46 Vgl. Porter, M., [Contributions], 1981, S. 611.

ben (z.B. Werbung, F&E oder Kooperationen mit Wettbewerbern) zugestanden, es bleibt aber lediglich Vollstrecker der Zwänge, die durch die Branchenstruktur vorgeben werden.[47] Diesen Determinismus schwächt Porter ab, indem er Rückkopplungschleifen berücksichtigt, nach denen auch die Marktleistung Einfluß auf das Marktverhalten hat, das wiederum auf die Branchenstruktur zurückwirkt.[48] Kritischer Faktor und Ausgangspunkt in Porters Überlegungen bleibt jedoch die Branchenstruktur.[49]

Abb. 8: Porters Import von der Industrieökonomik zum Strategischen Management

Barrieren bei der Übertragung	Porters Überwindungsansatz
Die Industrieökonomik verfolgt gesamtwirtschaftliche Ziele. Gewinne über dem Wettbewerbsniveau gilt es i.A. auf das Wettbewerbsniveau zu senken. Im Strategischen Management wird hingegen eine einzelwirtschaftliche Perspektive eingenommen mit dem Ziel, Gewinne über dem Wettbewerbsniveau zu erreichen.	Industrieökonomische Arbeiten wurden Porter zufolge „übersetzt“ und die wirtschaftspolitischen Handlungsempfehlungen im wesentlichen auf den Kopf gestellt.
Die Industrieökonomik hat die Branche als Analyseeinheit, das Strategische Management hingegen das einzelne Unternehmen. Ferner geht die Industrieökonomik von weitgehend identischen Branchenteilnehmern aus.	Mit dem Konzept der strategischen Gruppen werden innerhalb einer Industrie verschiedene Cluster mit strategisch ähnlich positionierten Unternehmen gebildet.
Die Industrieökonomik besitzt eine statische Perspektive. Wie die Branchenstruktur entsteht und sich verändert, wird nicht aufgezeigt. Für das Strategische Management sind jedoch gerade diese Fragen interessant.	Porter ergänzt die industrieökonomischen Erkenntnisse mit bekannten Konzepten (wie etwa der Erfahrungskurve) und eigenen Weiterentwicklungen (wie etwa seinen Überlegungen zu dem Branchenstrukturwandel).
Die Industrieökonomik ist deterministisch angelegt. Die Branchenstruktur ist exogen gegeben. Sie bestimmt die Performance einzelner Unternehmen. Es ist jedoch die grundlegende Annahme des Strategischen Managements, daß Unternehmen ihren Erfolg durch eigene Gestaltung herbeiführen können.	Porter greift auf das revidierte SCP-Paradigma zurück, das sich auch in der Industrieökonomik zu weiten Teilen durchgesetzt hat.

Quelle: eigene, nach Porter, M., [Contributions], 1981

Den entscheidenden Schritt zur Befreiung von den Beschränkungen der Industrieökonomik vollzieht Porter, indem er eine Transformation auf der Ebene der Theoriebildung vornimmt. Er gestaltet kein um ein formales System herum aufgebautes Modell, sondern ein „framework“.[50] Modelle, wie sie charakteristisch für die ökonomische Theorie sind, hängen in ihrer Aussagekraft stark von der Tragfähigkeit der zugrundeliegenden Annahmen und dem jeweiligen Gleichgewichtskonzept ab.[51] Da Modelle nur einige wenige Schlüsselvariablen verarbeiten, müssen die Probleme, die mit ihrer Hilfe adressiert werden, gut strukturiert sein.[52] Auf

---

47 Vgl. Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 52. Porter sieht darin den größten Widerspruch zwischen Strategie und Industrieökonomik: "[M]ost importantly, industrial organization assumed away conduct (strategy) as relevant to affecting performance while great strategists had long found ways to *change* industry structure in their favor." (Porter, M.E., [Industrial Organization], 1983, S. 176)

48 Vgl. Porter, M.E., [Contributions], 1981, S. 616. Ein in der Strategieliteratur prominentes Beispiel für den Einfluß der Marktleistung auf das Marktverhalten ist die Beobachtung, daß erfolgreiche Unternehmen zu konservativen Strategien neigen.

49 Vgl. Teece, D., [Economic], 1984, S. 94.

50 Vgl. zu den verschieden Ebenen der Theoriebildung Osterloh, M./ Grand, S., [Modelling], 1994 und zur Diskussion "modelling versus frameworking" Scherer, A. G., [Pluralismus], 1995, S. 288ff.

51 Vgl. Porter, M. E., [Dynamic Theory], 1991, S. 98.

52 Die Formulierung „gut strukturiert“ wird hier freilich nicht im Sinne der Entscheidungstheorie benutzt, die

strategische Probleme trifft dies nicht zu. Da sich zudem in Modellen unterschiedliche Ansätze und damit eine Vielzahl von Variablen kaum konsistent integrieren lassen, schätzt Porter ihre Problemlösungskraft für die Praxis des Strategischen Managements gering ein.

Ein framework hingegen berücksichtigt viele Variablen mit ihren Wechselbeziehungen und integriert verschiedene Modelle, Ansätze und Praxiserfahrungen mit dem Ziel, eine Strukturierungshilfe für komplexe Probleme der Praxis zu liefern. Erkauft wird dies mit dem Verzicht auf die Herausarbeitung von gesetzesartigen Zusammenhängen. Auch lassen sich aus frameworks keine unmittelbar auf die Praxis übertragbaren Lösungsroutinen gewinnen. Problemlösungen müssen stets noch auf die jeweilige individuelle Situation des Unternehmens zugeschnitten werden. Durch diese Eigenschaften sind frameworks nicht falsifizierbar.[53]

Porters vielbeachteter Bezugsrahmen der fünf Wettbewerbskräfte ist ein Produkt der Framworking-Methode.[54] Auf welche Weise die Industrieökonomik dieses framework beeinflußt hat, kommt in Porters Definition von Wettbewerbsstrategie zum Ausdruck:

Structure: „Die Formulierung einer Wettbewerbsstrategie besteht wesentlich darin, ein Unternehmen in Bezug zu seinem Umfeld [d.h. vor allem: zur Branchenstruktur, A.N.] zu setzen."[55]

Conduct: „Die Branchenstruktur beeinflußt in starkem Maße sowohl die Spielregeln des Wettbewerbs als auch die Strategien, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen."[56]

Performance: „Der Stand des Wettbewerbs hängt von fünf Wettbewerbskräften ab [...]. Die zusammengefaßte Stärke dieser Kräfte bestimmt das Gewinnpotential in der Branche"[57].

Die fünf Wettbewerbskräfte, mit denen die Branchenstruktur analysiert wird, umfassen die Gefahr des Markteintritts neuer Wettbewerber, den Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern, die Bedrohung durch Ersatzprodukte sowie die Verhandlungsmacht von Abnehmern und Lieferanten.[58] Die Essenz der Wettbewerbsstrategie besteht darin, das Unternehmen so zu positionieren, daß es bestmöglich vor den Wettbewerbskräften geschützt ist.[59] Das Konzept dazu wird aus der normativen Umkehrung der Industrieökonomik gewonnen. Da aus wirtschaftspolitischer Sicht supranormale Gewinne eher zu reduzieren sind, der Stratege jedoch genau das Gegenteil anstrebt, werden die industrieökonomischen Gestaltungsempfeh-

im Gegensatz dazu auch „schlecht strukturierte" Probleme adressiert. Die Komplexität strategischer Probleme ist der Entscheidungstheorie nicht zugänglich.

53 Vgl. Porter, [Dynamic Theory], 1991, S. 98.

54 Vgl. Porter, M.E., [Wettbewerbsstrategie], 1990. Erstmals stellte Porter das framework der fünf Wettbewerbskräfte 1979 vor. Vgl. Porter, M. E., [competitive forces], 1979.

55 Porter, M.E., [Wettbewerbsstrategie], 1990, S. 25

56 Porter, M.E., [Wettbewerbsstrategie], 1990, S. 25

57 Porter, M.E., [Wettbewerbsstrategie], 1990, S. 25

58 Vgl. Porter, M.E., [Wettbewerbsstrategie], 1990, S. 27f.

59 Vgl. Teece, D., [Economic], 1984, S. 94.

lungen schlicht auf den Kopf gestellt. So soll aus der Politik gegen wettbewerbsfeindliche bzw. Monopolpraktiken eine Theorie des Erlangens von Wettbewerbsvorteilen entstehen.

Das bedeutendste Konzept, das auf diesem Weg eingeführt wird, ist das der Markteintrittsbarrieren.[60] Während die neoklassische Theorie der vollkommenen Konkurrenz unterstellt, daß der Marktzu- und -austritt leicht möglich ist, berücksichtigt die Industrieökonomik Mechanismen, die etablierte Unternehmen vor möglichen Newcomern schützen. Markteintrittsbarrieren wie z.B. der privilegierte Zugang zu Vertriebskanälen oder staatliche Politik verhindern, daß übernormale Gewinne durch Newcomer, die von diesen angelockt werden, wegerodiert werden.[61] Befindet sich ein Unternehmen in einer durch Eintrittsbarrieren geschützten Branche, besitzt es einen Wettbewerbsvorteil.

Diese Einsicht führt zunächst kaum näher an das Ziel, Hilfestellung für den Aufbau eines Wettbewerbsvorteils zu geben. Aus der Sicht eines potentiellen Newcomers ist eine Branche um so attraktiver, je höher die Eintrittsbarrieren sind.[62] In demselben Maße ist sie jedoch für den Newcomer auch unerreichbar. Befindet sich ein Unternehmen bereits in einer durch Eintrittsbarrieren geschützten Branche, bleibt der strategisch interessante Aspekt unklar, welchen eigenen Beitrag es geleistet hat, um in diese Position zu gelangen. Der Determinismus des orthodoxen SCP-Paradigmas, bei dem die Unternehmen „Gefangene" der Industriestruktur sind, bricht an dieser Stelle durch.

Im Sinne des revidierten SCP-Paradigmas ließe sich einwenden, Unternehmen können aktiv die Branchenstruktur verändern, indem sie selbst Markteintrittsbarrieren errichten. Doch wie dies zu geschehen hat, kann aus der normativen Umkehrung der Industrieökonomik nicht geschlossen werden. In der Industrieökonomik sind Markteintrittsbarrieren ein Ausgangspunkt und nicht Ziel der Überlegungen. Auf welche Weise sie zustande kommen, ist nur von untergeordnetem Interesse. Viele der strukturellen Markteintrittsbarrieren, die Porter aufzählt, lassen sich darauf zurückführen, daß die geschützten Unternehmen Pioniere in der jeweiligen Branche waren. Markteintrittsbarrieren entstehen etwa dadurch, daß Unternehmen sich einen günstigen Standort gesichert haben, bevor andere dessen Wert richtig eingeschätzt haben, daß sie frühzeitig damit begonnen haben, auf der Erfahrungskurve „herunterzureiten" oder daß sie als alteingesessene Unternehmen staatliche Subventionen genießen, die Eintrittskandidaten den Zutritt versperren.[63] Die für den Aufbau einer Markteintrittsbarriere bzw. eines Wettbe-

---

60 Vgl. Oster, S.M., [Competitive Analysis], 1994, S. 49.

61 Vgl. Porter, M.E., [Wettbewerbsstrategie], 1990, S. 29ff.

62 Natürlich bestimmen auch die anderen Wettbewerbskräfte die Attraktivität einer Branche, die allein durch hohe Eintrittsbarrieren nicht garantiert ist. Beispielweise könnte ein hoher Rivalitätsgrad "hinter" den Eintrittsbarrieren dafür sorgen, daß jeder übernormale Gewinn schwindet. Möglichkeiten zum Schutz vor den Wettbewerbskräften, etwa die Minderung des Rivalitätsgrad durch Kollusion, bestehen jedoch in der Regel nur bei einer beschränkten Zahl von Wettbewerbern. Damit bleibt der Aspekt der Markteintrittsbarrieren zentral.

63 Vgl. Porter, M.E., [Wettbewerbsstrategie], 1990, S. 34f.

werbsvorteils interessierende Frage, *wie* diese Unternehmen in die First-Mover-Position gelangen konnten, bleibt offen.[64]

Im Kontrast zu der externen Orientierung Porters betonen Lieberman und Montgomery, daß Unternehmen nicht einfach wählen können, ob sie Pionier sein wollen oder nicht, sondern daß First-Mover-Gelegenheiten aus einem endogenen Prozeß erwachsen. Glück oder überlegene Fähigkeiten, d.h. vor allem eine bessere Voraussicht, sind die Voraussetzung für eine Pioniergelegenheit.[65] Wenn Glück keine Einflußvariable des Managements sein kann, müssen die Chancen auf Erzeugung eines First-Mover-Vorteils in der Verbesserung des Weitblicks des Unternehmens, etwa durch Marktforschung, liegen. Aus ökonomischer Perspektive stößt man an dieser Stelle an die Grenzen der Entscheidbarkeit. Denn Marktforschung oder andere analytische Bemühungen erfolgen nicht kostenfrei. Gleichzeitig kann die Kosten-/ Nutzenfunktion für Informationsbeschaffung nicht aufgestellt und ein Optimum an Information nicht ermittelt werden.[66] Spätestens an diesem Punkt endet der Versuch, mit einem ökonomischen Ansatz Hinweise für die Erschaffung eines Wettbewerbsvorteils zu geben.

In einem später veröffentlichten Artikel sieht dann Porter auch den Zweck des frameworks der fünf Wettbewerbskräfte weniger in der Erschaffung als vielmehr in der Bewahrung von Wettbewerbsvorteilen: „Its ultimate function is to explain the *sustainability* of profit against bargaining and against direct and indirect competition."[67] Wenn Porters Bezugsrahmen zum Aufbau von Wettbewerbsbarrieren kaum ex ante anwendbare Hinweise gibt, bleibt zu prüfen, ob er zumindest zum Schutz eines Wettbewerbsvorteils Hilfestellung geben kann.

Allein die Existenz von strukturellen Markteintrittsbarrieren reicht in der Regel nicht aus, Newcomer abzuwehren. Strukturelle Barrieren müssen durch komplementäre, eintrittsperrende Verhaltensweisen ergänzt werden, um einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu begründen.[68] Denn liegen die Ertragschancen eines potentiellen Newcomers über den erwarteten Kosten für die Überwindung der Barrieren, zahlt sich der Eintritt noch immer aus.[69] Die industrieökonomische Gegenstrategie der Etablierten, die sich bei Porter findet, entspringt der „Limit-Price-Theorie". Demnach müssen die Etablierten das Preisniveau genau so festlegen, daß die Ertragsaussichten in der Branche unter den Kosten für den Eintritt liegen. Die Limit-

---

[64] Weitere Fragen ließen sich anschließen. Keineswegs eindeutig ist z.B., welche Faktoren tatsächlich den Marktzutritt wirksam versperren. Vgl. für einen Überblick über die Kontroverse über die von Bain berücksichtigten Faktoren der absoluten Kostenvorteile, Economies of Scale, Kapitalintensität und Produktdifferenzierung, die von Porter neben anderen aufgegriffen und ausdifferenziert werden, Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 55ff.

[65] Vgl. Lieberman, M.B./ Montgomery, D.B., [First-Mover], 1988, S. 49ff.

[66] Vgl. Teil I:1.2.5.

[67] Porter, M.E., [Dynamic Theory], 1991, S. 100

[68] Vgl. Minderlein, M., [Markteintrittsbarrieren], 1990, S. 156. Markteintrittsbarrieren begründen sich daher zumindest zum Teil endogen aus der conduct-Komponente. Vgl. Porter, M.E./ Caves, R.E., [Entry Barriers], 1977, S. 241.

[69] Vgl. Porter, M.E., [Wettbewerbsstrategie], 1990, S. 38.

Price-Theorie steht jedoch vor dem Problem, daß für den Newcomer nicht das Preisniveau *vor* sondern *nach* seinem Eintritt entscheidungsrelevant ist. Die Eintrittsentscheidung des Newcomers hängt von der erwarteten Reaktion der Etablierten ab. Die etablierten Unternehmen können diese Tatsache wiederum selbst in ihr Kalkül einbeziehen und z.B. in eine „reputation for toughness" investieren, die scharfe Vergeltungsmaßnahmen glaubhaft macht und die Erwartungen über die Kosten des Eintritts in die Höhe treibt. Diese Argumentationslinie führt zu spieltheoretischen Analysen. Der Wert der Spieltheorie für die Beantwortung der Frage, wie sich nachhaltig supranormale Gewinne erwirtschaften bzw. verteidigen lassen, ist jedoch gering.[70] Der wichtigste Einwand lautet, daß ihre Erklärungen mit einer gewissen Beliebigkeit auf den Gegenstand gelegt werden können. Rumelt bemerkt etwa: „The trouble with game theory is that it can explain anything. If a bank president was standing in the street and lighting his pants on fire, some game theorist would explain it as rational."[71]

Neben dem Industrieeffekt, auf den sich die vorangegangen Ausführungen bezogen, berücksichtigt Porter einen Positionierungseffekt. Dieser Effekt erklärt Performance-Unterschiede innerhalb einer Branche. Die miteinander verbundenen Konzepte der „strategischen Gruppen" und der „Mobilitätsbarrieren" setzen hier an.[72] Eine Strategische Gruppe definiert Porter als „die Gruppe der Unternehmen in einer Branche, die dieselbe oder eine ähnliche Strategie [...] verfolgen."[73] Mit dem Begriff der Mobilitätsbarrieren wird das Konzept der Eintrittsbarrieren auf intraindustrielle Zusammenhänge erweitert. Nach Caves und Porter beschreibt dieser Begriff Faktoren, die ein Überwechseln von einer strategischen Gruppe in die andere verhindern.[74]

Die Berücksichtigung verschiedener strategischer Gruppen innerhalb einer Branche entspricht dem revidierten SCP-Konzept. Die Branchenstruktur determiniert nicht eine einzige gangbare Strategie, sondern läßt eine Reihe von funktionalen Äquivalenten zu.[75] Die Konzepte der strategischen Gruppen und der Mobilitätsbarrieren bilden kein formales Modell, sondern fungieren lediglich als ein „dynamized add-on"[76] zu dem traditionellen SCP-Konzept. Weniger wohlwollend formuliert sind die beiden Konzepte ein erzwungener theoretischer Kompromiß,

[70] Vgl. Minderlein, M., [Markteintrittsbarrieren], 1990..

[71] R. Rumelt nach Postrel, S., [Britches], 1995, S. 221

[72] Jüngere empirische Studien bezweifeln die Evidenz des Zusammenhangs zwischen strategischer Gruppe und Performance (vgl. bspw. Lewis, P./ Thomas, H., [Linkage], 1990). Zu einem ähnlichem Ergebnis gelangen Barney und Hoskisson, die zudem einen Beleg dafür vermissen, ob strategische Gruppen überhaupt existieren (vgl. Barney, J.B./ Hoskisson, R.E., [Strategic Groups], 1990). Diese Studien sprechen dafür, den Fokus schärfer auf das einzelne Unternehmen zu richten. In dem Trend zur feinkörnigeren Analyse in den Schritten Branchenstruktur, strategische Gruppen, individualisierte Firma fügt sich die Herausbildung des Ressourcenorientierten Ansatzes ein, der in Teil I:2.3 diskutiert wird.

[73] Porter, M.E., [Wettbewerbsstrategie], 1990, S. 177

[74] Vgl. Caves, R.E./ Porter, M.E., [Entry Barriers], 1977, S. 249ff.

[75] Vgl. Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 53f.

[76] Caves, R., [Economic Analysis], 1984, S. 130

um unterschiedliche Strategien berücksichtigen zu können, ohne die Annahme der intraindustriellen Homogenität vollständig aufgegeben zu müssen.[77]

Markteintrittsbarrieren stehen nach Porter in einem direkten Zusammenhang zu strategischen Gruppen und Mobilitätsbarrieren. Die einzelnen strategischen Gruppen werden von den Eintrittsbarrieren in unterschiedlich starkem Maße vor den Wettbewerbskräften geschützt, Mobilitätsbarrieren stützen sich auf dieselben strukturellen Faktoren wie Markteintrittsbarrieren.[78] Die industrieökonomische Vorgehensweise zur Untersuchung ganzer Branchen deckt sich insofern mit der intraindustriellen Analyse.[79] Es überrascht daher nicht, daß sich bei der Ableitung möglicher Handlungsempfehlungen ähnliche Probleme im Verhältnis zwischen Mitgliedern unterschiedlicher strategischer Gruppen ergeben wie in der Beziehung zwischen Etablierten und potentiellen Newcomern.[80] Der an Gestaltung interessierte Praktiker sieht sich wieder mit einem Paradoxon konfrontiert: Eine strategische Gruppe ist bei hohen Mobilitätsbarrieren gleichzeitig besonders attraktiv und unerreichbar. Befindet sich ein Unternehmen von Anfang an in einer attraktiven strategischen Gruppe, bleibt offen, warum dies so ist. Caves und Porter führen die Genese von unterschiedlichen Gruppen im wesentlichen auf zufällig verschiedene Ausgangspositionen der jeweiligen Unternehmen zurück.[81] Von einer Theorie des Erlangens von Wettbewerbsvorteilen oder gar einem „guidance about superprofit“[82] kann keine Rede sein.[83]

Faßt man die oben angestellten Überlegungen zusammen, besteht der Nutzen von Porters Analyseraster vor allem in der Systematisierung von Faktoren, anhand derer Marktunvollkommenheiten untersucht werden können. Eine erfolgreiche strategische Führung zeichnet sich dann vor allem dadurch aus, schnell und effizient Marktunvollkommenheiten zu erkennen und auszunutzen. Darüber hinaus informiert Porter wenig darüber, wie sich ein Unternehmen gegenüber anderen Wettbewerbern strategisch absetzen kann. Er berücksichtigt nur

---

77 Vgl. Barney, J.B./ Hoskisson, R.E., [Strategic Groups], 1990, S. 188.

78 Vgl. Caves, R.E./ Porter, M.E., [Entry Barriers], 1977, S. 250.

79 Vgl. Bogner, W.C./ Thomas, H., [Competitive Groups], 1993, S. 54.

80 Dies gilt zumindest, wenn man Porters Konzept der strategischen Gruppen als industrieökonomisch basiert interpretiert (vgl. zu dieser Lesart Bogner, W.C./ Thomas, H., [Competitive Groups], 1993, S. 53ff.). Vor den Hintergrundüberlegungen zu der Tragfähigkeit des Strategie-Ökonomie-Nexus wurde hier diese Perspektive eingenommen. Andere Autoren erkennen trotz der Verbindungen zur Industrieökonomik keine im engeren Sinne theoretische Fundierung des Konzepts der strategischen Gruppen und betrachten es primär als ein Produkt empirsch-induktiver Forschungen, die sich weitgehend auf Plausibilitätsüberlegungen stützen (vgl. Homburg, C./ Sütterlin, S., [Strategische Gruppen], 1992). Eine Bereicherung hat die immer noch aktuelle Diskussion um eine mögliche Theorie strategischer Gruppen (vgl. bspw. die unlängst im Strategic Management Journal erschienenen Beiträge von Smith, K.G. et al., [Strategic Groups], 1997 und Farjoun, M./ Lai, L., [Judgments], 1997) durch Versuche der Integration von kognitionstheoretischen Ansätzen erfahren, die an den "peceptual maps" von Führungskräften ansetzen (vgl. bspw. Zajac, E.J., [Economic], 1992, S. 74ff., Bogner, W.C./ Thomas, H., [Competitive Groups], 1993).

81 Vgl. Caves, R.E./ Porter, M.E., [Entry Barriers], 1977, S. 253.

82 Balderston, F., [Book Review], 1985, S. 179

83 Zu dieser Einschätzung gelangt auch Jenner, T., [Integration], 1996, S. 37.

die drei generischen Strategien der umfassenden Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte.[84]

Berücksichtigt man den großen Erfolg, den das Werk in Praktikerkreisen genossen hat, und speziell im US-amerikanischen Raum dessen nachhaltigen Einfluß auf die Lehrpläne der Business Schools, offenbart sich jedoch ein selbstzerstörerischer Effekt, der sich in ähnlicher Form auch in der Erfolgsfaktorenforschung wiederfindet. Je stärker die Unternehmenspraxis die Umwelt mit Porters framework betrachtet, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß über längere Zeit jene Bereiche unentdeckt bleiben, in denen nachhaltig supranormale Gewinne erwirtschaftet werden können. Wenn in der industrieökonomischen Tradition die wahrgenommene Umwelt ohnehin als homogen angenommen wird, bietet sie kein Erklärungspotential für die eigentliche Ursache eines Wettbewerbsvorteils.

2.2.2 Die Entwicklung von Porters Werk

In seinem programmatischen Aufsatz „Toward a Dynamic Theory of Strategy“ hat Porter rückblickend diese Schwäche des frameworks der fünf Wettbewerbskräfte erkannt: „Strategy is not a race to occupy one desirable position, but a more textured problem in which many positions can be chosen or created.“[85] In dem Aufsatz versucht Porter Umrisse einer Theorie aufzuzeigen, welche die wirklichen Wurzeln eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils zum Gegenstand hat. Er konstruiert eine Kausalitätskette, deren Ausgangspunkt die fundamentale Frage bildet, warum bestimmte Firmen Erfolg haben und andere scheitern. Die Kausalitätskette unterteilt Porter in eine Querschnittsebene und eine tieferliegende longitudinale Ebene. Die Kette bildet im wesentlichen den Argumentationsgang seines bisherigen Gesamtwerks ab, dessen Kern aus den Buchtiteln „Competitive Strategy“, „Competitive Advantage“ und „The Competitive Advantage of Nations“ besteht (vgl. Abb. 9).

„Competitive Advantage“ widmet sich dem in „Competitive Strategy“ theoretisch ungelösten Problem, wie Wettbewerbsvorteile, die einer attraktiven Position zugrunde liegen, erreicht werden können. „While *Competitve Strategy* locates and broadly defines the territory of stra-

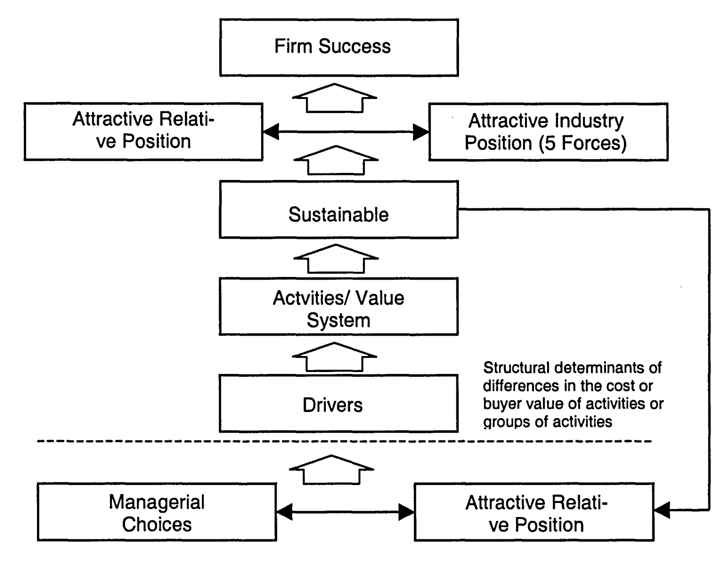
---

[84] Vgl. Porter, M.E., [Wettbewerbsstrategie], 1990, S. 62ff. Eine Einbindung des Konzepts der drei Strategietypen in den industrieökonomischen Bezugsrahmen findet bei Porter nicht statt. Tatsächlich hat Porter das Konzept erst nachträglich in sein Buch eingearbeitet. Vgl. Crainer, S., [Managementbibliothek], 1997, S. 239. Die Einteilung in drei Standardstrategien beruht auf der „stuck in the middle“-Hypothese, nach der sich ein Unternehmen entweder für Kostenführerschaft oder Differenzierung entscheiden muß und Mischformen zwischen den beiden Strategien eine niedrigere Rentabilität erwarten lassen. Diese These ist wiederholt angezweifelt worden, da sich leicht Evidenzen dafür finden lassen, daß Mischformen, sog. „hybride Strategien“, bisweilen zu einer höheren Rentablität führen. Vgl. bspw. Proff, H./ Proff, H.V., [hybrider Strategien], 1997 und die dort angegebene Literatur.

[85] Porter, M.E., [Dynamic Theory], 1991, S. 105

tegic decision, *Competitive Advantage* is intended as a road map to best traverse the territory."[86]

Abb. 9: Erfolgsdeterminanten nach Porter



Quelle: Porter, M.E., [Dynamic Theory], 1991, S. 100

Ein Unternehmen wird von Porter als Ansammlung von Wertaktivitäten definiert. Eine Strategie bestimmt, wie die Wertaktivitäten angeordnet werden und wie sie zusammenwirken.[87] Entsprechend den generischen Wettbewerbsstrategien muß dies so geschehen, daß die Aktivitäten einen Kosten- oder Differenzierungsvorteil bieten bzw. zu einer Konzentration auf einen Schwerpunkt führen. Mit dem Instrument der Wertkette können die Aktivitäten analysiert werden. Das Instrument unterscheidet grob zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten. Erstere beziehen sich direkt auf die Herstellung und den Vertrieb des Produktes (bzw. der Dienstleistung). Letztere erbringen Versorgungs- und Koordinierungsleistungen für die primären Aktivitäten. Mag die Wertkette auch helfen, zu analysieren, wie ein konsistentes System von Wertaktivitäten zu niedrigeren Kosten oder einer höheren Wertschöpfung für den Kunden führt, die Ursachen, warum dies so ist, bleiben im Dunkeln. Zur Beantwortung dieser Frage klettert Porter wieder einen Schritt runter auf der Kausalitätskette und präsentiert das Konzept der „drivers": „These are st[r]uctual determinants of differences among competitors

[86] Balderston, F., [Book Review], 1985, S. 180 (Hervorhebung im Original)
[87] Vgl. Porter, M.E., [Dynamic Theory], 1991, S. 102ff.

in the cost or buyer [value] of activities or group of activities.“[88] Eine Antwort auf der Grundlage dieser Begriffsfassung trägt offensichtlich tautologische Züge. Porter nennt zumindest Beispiele wie Standort, Timing oder institutionelle Faktoren, die deutlich machen sollen, was gemeint ist.

Doch abermals stellt sich das Problem der Kausalität. Warum treten manche Firmen früher als andere in einen Markt ein, oder warum besitzen sie einen vorteilhaften Standort? Erklärungen, die hier anknüpfen, müssen prozessuale Aspekte berücksichtigen.[89] An diesem Punkt wird der Sprung auf die longitudinale Ebene vollzogen, auf der nach Porter eine künftige dynamische Strategietheorie ansetzen muß. Auf der longitudinalen Ebene sind die Ausgangsbedingungen des Unternehmens und die Entscheidungen des Managements angesiedelt. Unter den Ausgangsbedingungen versteht Porter die bestehenden internen Faktoren wie das Vorhandensein von spezifischen Fähigkeiten sowie die externe Situation, die beispielsweise durch die lokalen Gegebenheiten gekennzeichnet ist. Letztlich bleiben die Entscheidungen des Managements zumindest auch für die internen Ausgangsbedingungen ursächlich: „Lying behind all initial conditions internal to the firm were earlier managerial choices.“[90]

Die „reinen“ Managemententscheidungen der longitudinalen Ebene enthalten interessanterweise genau jenen Aspekt der Strategie, der als ihr Kern bezeichnet werden kann. Wiederholt betont Porter die Bedeutung der schöpferischen Komponente von Führungshandeln und sieht darin eine der zentralen Herausforderungen für eine dynamische Strategietheorie:

„[A] theory must provide latitude to the firm not only to choose among well-defined options but to create new ones. The firm cannot seen only as optimizing within tight constraints, but as having the ability to shift the constraints through creative strategy choices, other innovative activity, and the assembly of skills and other needed capabilities.“[91]

Dieser Anspruch an eine dynamische Theorie beinhaltet einen deutlichen Wandel gegenüber dem Strategieverständnis, das am Anfang der industrieökonomischen Übertragungsversuche auf das Strategieproblem verbreitet war. Caves, einer der frühen Fürsprecher des Imports industrieökonomischer Ansätze, schrieb zu Beginn der 80er Jahre:

„If one accepts the weak postulate that the firm is a purposive organization maximizing some objective function, it follows that its strategic and structural choice represents a constrained

---

88 Porter, M.E., [Dynamic Theory], 1991, S. 104; Die Einfügungen hat Porter schlicht vergessen, sie ergeben sich aber aus seiner Abbildungskommentierung auf S. 100.

89 Porter widersetzt sich damit der tradtionellen Trennung zwischen "content" und "process". Während sich ökonomisch inspirierte Ansätze in der Regel in der content-Tradition verorten, sind process-Aspekte eine Domäne der "behavioral school". Damit deutet sich schon an, was im folgenden noch gezeigt werden wird: Porter entfernt sich von den ökonomischen Ursprüngen.

90 Porter, M.E., [Dynamic Theory], 1991, S. 108

91 Porter, M.E., [Dynamic Theory], 1991, S. 110

optimization problem. [...] Constrained-maximization problems are mother's milk to the well-trained economist.“[92]

Obwohl der endogene Charakter der schöpferischen Tätigkeit eine Fokussierung auf das Innere des Unternehmen nahelegt,[93] sucht Porter weiterhin in der Unternehmensumwelt nach den wahren Wurzeln eines Wettbewerbsvorteils. In dem Buch „Competitive Advantage of Nations“ stellt er das „diamond framework“ vor, das die lokale bzw. unmittelbare Unternehmensumgebung beschreibt. Die vier Ecken des Diamanten bestehen aus den lokalen Faktorbedingungen, den Nachfragebedingungen, dem Vorhandensein von verwandten und unterstützenden Branchen sowie, etwas unklar bestimmt, aus der Reihe „Unternehmenstrategie, Struktur und Wettbewerb“.[94]

Den Diamanten begreift Porter als dynamisches System. Prozesse, die zu Wettbewerbsvorteilen führen, werden von den vier Bestandteilen zentral beeinflußt. Dabei stehen die einzelnen Teile des Diamanten in einer Wechselbeziehung zueinander, bisweilen verstärken sie sich gegenseitig. Die auf den ersten Blick klar definierten Kausalitäten beginnen zu verschwimmen: „The effects can work in all directions, and causality can become blurred over time.“[95]

Daß Porters Kausalitätskette nicht so linear aufgebaut ist, wie es seine Abbildung suggeriert, deutet sich schon im SCP-Paradigma an, bei dem die Branchenstruktur gleichzeitig Ursache und Folge strategischen Handelns ist. Später, in dem Geflecht der Wechselbeziehungen des „diamond frameworks“ bleibt als letzter diffuser Fluchtpunkt (der, wie noch gezeigt werden wird, gleichzeitig das letzte nennenswerte Rudiment der Industrieökonomik ist[96]) des Argumentationsgangs die Unternehmensumwelt. Die Suche nach den Ursprüngen eines Wettbewerbsvorteils in der Unternehmensumwelt läßt sich, wie Porter eingesteht,[97] unbegrenzt fortsetzen. An die Kausalitätskette kann immer noch eine weitere Ursache gehängt werden. So ist möglicherweise die Ausgestaltung eines lokalen „Diamanten“ von dem Bildungssystem eines Landes bestimmt worden, das wiederum durch die nationale Geschichte geprägt worden ist. Spätestens an diesem Punkt gerät das Unternehmen als handelnder Akteur aus dem Blick,

---

92 Caves, R.E., [Industrial Organization], 1980, S. 88

93 Der Ressourcenorientierte Ansatz besitzt diese Ausrichtung. Porter schätzt ihn jedoch als wenig gewinnbringend ein (vgl. Porter, M.E., [Dynamic Theory], 1991, S. 107ff.). Mit Recht verweist er auf Probleme der Zirkularität oder auf die Gefahr der Überbewertung von Flexibilitätsgesichtspunkten . Vgl. Teil I:2.3.

94 Vgl. Porter, M.E., [Nationale Wettbewerbsvorteile], 1993, S. 95f.

95 Porter, M.E., [Dynamic Theory], 1991, S. 110

96 Selbst dieser Punkt hat möglicherweise eher biographische Gründe. Während sich Porter zunächst wenig für das nationale Wettbewerbsumfeld interessiert hat, änderte sich dies, als er von Ronald Reagan in einen Ausschuß berufen wurde, der die Wettbewerbsfähigkeit der Vereinigten Staaten untersuchen sollte. Bald darauf entwickelte Porter "die feste Überzeugung, daß das nationale Umfeld eine entscheidende Rolle für den Wettbewerbserfolg des Unternehmens spielt." Porter, M.E., [Nationale Wettbewerbsvorteile], 1993, S. 12.

97 Vgl. Porter, M.E. [Dynamic Theory], 1991, S. 115.

eine Hilfestellung für die sogenannten „reinen“ Managemententscheidungen wird nicht gegeben.

2.2.3 „Flucht“ vor der ökonomischen Theorie und Hinwendung zum Schöpferischen

Im Ganzen lassen sich in der Entwicklung von Porters Denken zwei miteinander verknüpfte Tendenzen ausmachen. Auf der einen Seite verschiebt sich sein Fokus zunehmend auf den schöpferischen Kern der Strategie. Auf der anderen Seite findet eine „Flucht“ vor der ökonomischen Theorie statt.

Die wachsende Bedeutung, die dem schöpferischen Kern der Strategie zukommt, dokumentiert sich im Wandel von Porters Strategieverständnis. Zunächst ging es um das Ausfindigmachen („Competitive Strategy“), dann um das Erreichen („Competitive Advantage“) und schließlich um das kreative Erschaffen einer Wettbewerbspostion („Competitive Advantage of Nations“). In seinem Buch zu den nationalen Wettbewerbsvorteilen finden sich einige Hinweise auf die zentrale Stellung innovatorischer Maßnahmen und einige Verweise auf Schumpeter,[98] der die grundlegende Bedeutung der schöpferischen Komponente unternehmerischen Handelns herausstellte.[99] Die Strategiedefinition einer jüngeren Veröffentlichung Porters weist in eine ähnliche Richtung: „Strategie ist das Schaffen einer einzigartigen und werthaltigen Marktposition unter Einschluß einer Reihe differenter Geschäftstätigkeiten. Gäbe es nur eine ideale Position, wäre Strategie nicht weiter notwendig.“[100] Der Widerspruch, wie sich Einzigartigkeit bei einer innerhalb einer Branche weitgehend homogen wahrgenommenen Umwelt mit der externen Orientierung vereinbaren läßt, wird nicht aufgelöst.[101] Paradox fomuliert, empfiehlt Porter für alle Unternehmen gleichermaßen Andersartigkeit. Dieses Paradox verbirgt sich bereits in der großen Bedeutung von First-Mover-Advantages, die vor allem in Porters Buch zur Wettbewerbsstrategie deutlich wird. Obwohl in dieser Perspektive Strategie viel mit einem Wettlauf zu tun hat, bei dem es darum geht, möglichst früh unentdeckte und attraktive Wettbewerbspositionen zu besetzen, empfiehlt Porter, auf der Grundlage sorgfältiger Analyse möglichst harter Daten, eine von drei Standardstrategien auszuwählen. Porter-Kritiker Mintzberg weist auf den inneren Widerspruch hin: „The result is a conceptual schism in this school. It tells the practitioner to study carefully and move generically, and then it offers advice on moving quickly and unexpectedly. One approach conradicts the other.“[102]

---

[98] Vgl. Porter, M.E., [Nationale Wettbewerbsvorteile], 1993, S. 67ff.

[99] Vgl. zu dem Verhältnis von Schumpeters Werk und der neoklassischen Theorie Teil I:2.4.2.

[100] Porter, M.E., [Strategie], 1997, S. 48

[101] Vgl. Aharoni, Y., [Unique], 1993.

[102] Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 134

Die Erkenntnis, daß „Entrepreneurship" eine zentrale Rolle in der Strategieentwicklung spielt, während sein ökonomischer Bezugsrahmen dieses Phänomen nicht widerspruchsfrei aufnehmen kann, hat einen weiteren übergreifenden Trend zur Folge. Obwohl der frühe Porter sehr optimistisch über die Fruchtbarkeit des Austauschs zwischen Industrieökonomik und Strategie war - er versprach, „there is gold to mine in applying IO concepts to strategy formulation"[103] - läßt sich die Entwicklung seines Denkens als eine Flucht vor der ökonomischen Theorie beschreiben.

Schon der Import industrieökonomischer Erkenntnisse in das framework der fünf Wettbewerbskräfte erzwang einige grundlegende Modifizierungen, die weit mehr waren als eine bloße Übersetzungsleistung. Beispielsweise gerät der Wechsel von Branchen zum einzelnen Unternehmen als Analyseeinheit zum Dauerproblem. Das Konzept der Strategischen Gruppe kopiert das Problem lediglich auf eine untergeordnete Ebene. Die interessierende Frage, wie das einzelne Unternehmen dem Branchendeterminismus entweichen und aktiv einen Wettbewerbsvorteil aufbauen kann, bleibt unbeantwortet. Auch das revidierte SCP-Paradigma ist ein Konzept der Marktstruktur und der Performance ganzer Industrien, das letztlich keine Theorie im engeren Sinne für Strategien auf der Unternehmensebene bereithält.[104]

In „Competitive Advantage" schließt Porter diese Lücke teilweise, indem er ein Unternehmen als eine Ansammlung von Activities definiert. Unter der Hand löst er sich damit von dem industrieökonomischen Argumentationsschema. Supranormale Gewinne sind nun nicht mehr Folge von Marktmacht, sondern Resultat eines Effizienzvorteils, der von einer überlegenen Anordnung der Activities rührt.[105]

In den nachfolgenden Arbeiten Porters geht die Funktion der Industrieökonomik als Kernkonzept fast vollkommen verloren. Foss zeigt, wie das frameworking in einen unkontrollierten Eklektizismus umschlägt, bei dem kein alternativer Ansatz an die ehemals zentrale Stelle der Industrieökonomik tritt.[106] Zwar greift Porter die in der Strategieforschung diskutierten ökonomischen Ansätze wie die Spieltheorie, den Commitment-Ansatz von Ghemawat[107] und den Ressourcenorientierten Ansatz auf, den Anforderungen einer künftigen dynamischen Strategietheorie werden diese Ansätze in seinem Urteil jedoch nicht gerecht.[108] Gleichwohl werden Fragmente dieser Ansätze in die frameworks Porters eingewoben. Dies geschieht aber lediglich in der angesprochenen Form des undisziplinierten Eklektizismus. Besonders augenfällig wird dies im Fall des Ressourcenorientierten Ansatzes. Becker zeigt, daß der Ressourcenbe-

[103] Porter, M.E., [Contributions], 1981, S. 617
[104] Vgl. Teece, D.J. [Contributions], 1990, S. 56, Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 212 Fn. 11.
[105] Vgl. Foss, N., [Strategy], 1996, S. 12.
[106] Vgl. Foss, N., [Strategy], 1996.
[107] Vgl. Ghemawat, P., [Commitment], 1991.
[108] Vgl. Porter, M.E., [Dynamic Theory], 1991.

griff von Porter in nicht weniger als acht verschiedenen Zusammenhängen und in keiner Weise konsistent verwendet wird: „Ressourcen sind [..] Voraussetzung *und* Resultat von *activities*, Voraussetzung *und* Resultat von *drivers* sowie Voraussetzung *und* Resultat von strategischen Entscheidungen *zugleich.* Innerhalb des Unternehmens hat sich also das durch die *chain of causality* ursprünglich so geordnete Bild zu einem kaum entwirrbaren Knoten von Wechselwirkungen entwickelt.“[109]

Das Fehlen eines identifizierbaren Bezugspunkts der Kausalitätskette wird durch die Überzeugungskaft der bildhaften Beschreibung zahlreicher Einzelfälle verdeckt. In seinem Buch zu den nationalen Wettbewerbsvorteilen verzichtet Porter weitgehend auf verallgemeinerbare Regeln oder auf eine höherstufige Form der Abstraktion. Statt dessen liefert er eine bunte Pallette von Fallbeispielen und eine exzessive Auflistungen von Einzelfaktoren.[110] Präskriptive Aussagen sind kaum aus dem Werk zu deduzieren. Es fällt zurück in jene Symptome, die man mit der ökonomischen Theorie zu überwinden hoffte.

2.3 Ressourcenorientierter Ansatz

Zu den aktuell am stärksten diskutierten Ansätzen des „economic turn“ gehört der Ressourcenorientierte Ansatz.[111] Der Ansatz verwebt zwar Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen, vor allem auch aus der Organisationstheorie, doch seine Kernargumentation ist eine ökonomische. „Resource-based analysis is firmly rooted in the economics tradition of strategy research.“[112] Die künftige Bedeutung dieses Ansatzes wird ähnlich hoch eingeschätzt wie die Arbeiten Porters, manche sehen in ihm sogar einen Kandidaten für ein einigendes Paradigma, mit dem die auseinander gedrifteten Forschungsbemühungen im Strategischen Management wieder integriert werden können.[113] Mittlerweile findet auch in der deutschsprachigen Literatur eine weitergehende theoretische und empirische Auseinandersetzung mit diesem Ansatz statt.[114]

Zunächst stellt sich der Ressourcenorientierte Ansatz als ein mächtiges Gegenkonzept zu dem „market-based view“ Porters dar. Ob dies bei näherer Betrachtung noch zutrifft, wird noch zu

---

109 Becker, A., [Rationalität], 1996, S. 61 (Hervorheb. im Original)

110 Vgl. O'Shaughnessy, N., [Competitive Advantage], 1996.

111 Wernerfelt, B., [Resource-based View], 1984 gilt als der Begründer des Ansatzes.

112 Lawless, M.W., [Commentary], 1992, S. 64

113 Vgl. Conner, K.R., [Historical Comparison], 1991, Mahoney, J.T./ Pandian, J.R., [Conversation], 1992, Barney, J.B., [Integrating], 1992, Foss, N. J., [Strategy], 1996, S. 20f.

114 Vgl. bspw. Knyphausen, D. zu, [Firms], 1993, Rasche, C., [Kernkompetenzen], 1993, Rasche, C../ Wolfrum, B., [Ressourcenorientierte], 1994, Bamberger, I./ Wrona, T., [Ressourcenansatz], 1996, Hinterhuber, H.H./ Friedrich, St.A., [ressourcenorientierte Sichtweise], 1997, Bongartz, U., [Ressourcen], 1998. Die (meines Wissens, A.N.) erste deutschsprachige Buchveröffentlichung zum Thema ist Rasche, C., [ressourcenorientierter Ansatz], 1994.

klären sein. Schwerpunktmäßig wird jedoch im folgenden untersucht, inwieweit das dem Ansatz zugrunde liegende ökonomische Argumentationsmuster tragfähig ist.

2.3.1 Ressourcen als Quelle supranormaler Gewinne

Während die marktorientierte Sichtweise Porters zur Beantwortung der Frage nach den Ursachen von Wettbewerbsvorteilen und damit nach den Quellen unternehmerischen Erfolgs das Hauptaugenmerk auf unternehmensexterne Faktoren richtet, betont der Ressourcenorientierte Ansatz die Bedeutung interner Faktoren.[115] Wie bei Penrose, auf die einige Grundideen dieser Sichtweise zurückgehen,[116] werden Unternehmen als Bündel von Ressourcen verstanden. Unterschiede im Erfolg werden auf unterschiedliche Ressourcenausstattungen zurückgeführt. Es wird untersucht, welche Ressourcen Erfolg generieren und unter welchen Bedingungen dieser Erfolg Bestand hat.

Welche unternehmensinternen Faktoren in diesem Sinne als Ressourcen angesehen werden können, ist keineswegs eindeutig. Weder über die Definition des Begriffs noch über eine weitergehende Ressourcentypologie besteht Einigkeit. Es herrscht „semantische[.] Anarchie“[117].

Bestenfalls läßt sich die Ressourcendefinition Wernerfelts als Minimalkonsens identifizieren. Der Begründer des Ansatzes verwies lediglich auf die interne Seite des traditionellen LCAG-Schemas, als er Ressourcen allgemein als „anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm“[118] definierte.

Ausgehend von dieser Fassung kann „Ressource“ als Überbegriff fungieren.[119] Zur Präzisierung kann zwischen tangiblen und intangiblen Ressourcen unterschieden werden.[120] Der Begriff „tangible Ressourcen“ bzw. „physische Ressourcen“ bezeichnet die materielle Ausstattung eines Unternehmens. Mit dem Begriffspaar „assets“ und „skills“ kann eine weitere Differenzierung nach dem Kriterium der Übertragbarkeit und Aneignungsfähigkeit von Ressourcen und der unterschiedlichen Spezifizierung der Verfügungsrechte über diese vorgenommen werden. Demnach sind assets solche Ressourcen, die sich von einem Unternehmen auf ein

---

[115] Vgl. zum folgenden auch Fischer, D./ Nicolai, A., [Ressourcenorientierter Ansatz], 1998.

[116] Vgl. Penrose, E.T., [Growth], 1980 (erste Aufl. 1959). Die Grundideen des Ressourcenorientierten Ansatzes ließen sich noch weiter zurückverfolgen: Schon Ricardos Darstellung des Bodens als kritische Ressource bietet mehrere Anknüpfungspunkte zur modernen ressourcenorientierten Sichtweise, vgl. Barney, J.B., [Hierarchy], 1994, S. 113ff.

[117] Hinterhuber, H. H./ Friedrich, St. A., [ressourcenorientierte Sichtweise], 1997, S. 1015, Anm. 31

[118] Wernerfelt, B., [Resource-based View], 1984, S. 172

[119] Vgl. Grant, R.M., [Resource-Based Theory], 1991, S. 118.

[120] Vgl. zu der folgenden Abgrenzung Hall, R., [Strategic Analysis], 1992. Andere Typologien finden sich bei Black, J.A./ Boal, K.B., [Strategic Resources], 1994 und bei Teece, D.J./ Pisano, G./ Shuen, A., [Dynamic Capabilities], 1997.

anderes übertragen lassen. Dies bedeutet, daß alle tangiblen Ressourcen als assets bezeichnet werden können, während intangible Ressourcen zu unterteilen sind in assets und skills. Skills, als Fähigkeiten, lassen sich nicht übertragen, was auf die geringe Spezifikation der Verfügungsrechte zurückgeführt werden kann. Intangible Ressourcen, die nach dieser Abgrenzung als assets gelten, sind bspw. Patente, geschützte Designs und Markennamen. Das Know-how der Mitarbeiter oder in der Unternehmenskultur verankerte Kommunikationsfähigkeiten sind Beispiele für skills. Der verbreitete Begriff „Kernkompetenz" bezeichnet die spezifische Kombination verschiedener Ressourcentypen.

Ein fundamentaler Unterschied zu den industrieökonomisch geprägten Arbeiten Porters liegt in der Annahme der Ressourcenheterogenität. Die Vertreter des Ressourcenorientierten Ansatzes verwerfen die Vorstellung, daß die erfolgsrelevanten Eigenschaften von Unternehmen durch die Marktstruktur geprägt werden und innerhalb einer Branche bzw. strategischen Gruppe als homogen angenommen werden können.[121] Der Ressourcenorientierte Ansatz proklamiert eine „Inside-Out"-Perspektive mit einer wesentlich optimistischeren Einschätzung bezüglich der Beeinflußbarkeit der Branchenstruktur.[122]

Folglich konzentrieren sich die Bemühungen darauf, zu spezifizieren, welche Merkmale Ressourcen tragen müssen, damit sie einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil begründen können.[123] Es ist leicht einsehbar, daß, wenn Ressourcen überhaupt einen Wettbewerbsvorteil begründen sollen, sie die Kriterien der Werthaltigkeit und der Knappheit erfüllen müssen. Mehr Aufmerksamkeit wird in der Diskussion um den Ressourcenorientierten Ansatz der Frage geschenkt, welcher „isolating mechanism"[124] dafür sorgt, daß Wettbewerbsvorteile nachhaltig Bestand haben können, ohne daß sie vom Wettbewerb „wegerodiert" werden. Erklärt wird dies durch Faktoren, die andere Unternehmen daran hindern, durch Imitation oder Substitution der Ressourcen die Unterschiede einzuebnen. Die Abb. 10 gibt den grundlegenden Bezugsrahmen des Ansatzes wieder.

---

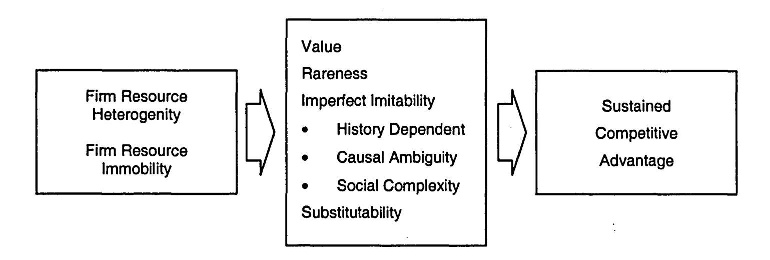
[121] Eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen rankt sich um die Frage, ob diese Forschungshypothese haltbar ist. Vgl. zu den sehr unterschiedlichen Ergebnissen dieser Studien den Überblick bei Knyphausen, D. zu, [Firms], 1993.

[122] Vgl. Rasche, W./ Wolfrum, B., [Ressourcenorientierte], 1994, S. 503.

[123] Vgl. bspw. Barney, J.B., [Sustained Competitive Advantage], 1991. Unklar ist dabei, ob Werthaltigkeit nicht eher Folge als Ursache eines Wettbewerbsvorteils ist. Vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Weg], 1997, S. 468, Fn. 11. Hier deuten sich bereits die zirkulären Verwicklungen an, die weiter unten noch anzusprechen sind.

[124] Rumelt, R.P., [Strategic Theory], 1984.

Abb. 10: Die Grundstruktur des Ressourcenorientierten Ansatzes



Quelle: Barney, J., [Sustained Competitive Advantage], 1991, S. 112

Insbesondere die Ursachen von Imitationsbarrieren wurden von den Vertretern des Ressourcenorientierten Ansatzes herausgearbeitet. Dierickx und Cool nennen fünf Punkte, die Einfluß auf die Imitierbarkeit eines Ressourcenbestandes haben.[125]

(1) Time compression diseconomies. Besitzt ein Unternehmen einen über die Zeit akkumulierten Ressourcenbestand, verhindern time compression diseconomies, daß Wettbewerber kurzfristig einen gleichwertigen Bestand aufbauen können. Werden beispielsweise über Jahre hinweg kontinuierlich Investitionen in das Erscheinungsbild einer Marke getätigt, kann ein Wettbewerber dies durch das schlagartige Hochfahren der Ausgaben im Marketingbereich nicht ausgleichen, selbst wenn die Summe der Investitionen ebenso hoch ist.

(2) Asset mass efficiencies. Hiermit sind Selbstverstärkungseffekte nach dem Muster „success breeds success" gemeint. Netzwerkeffekte, wie sie etwa bei Franchisesystemen auftreten, sind zu den asset mass efficiencies zu zählen. Je erfolgreicher ein Franchisesystem ist, desto bessere Einkaufskonditionen besitzt es und um so leichter lassen sich weitere Franchisenehmer anwerben.

(3) Asset erosion. In der Regel nutzen sich Ressourcenbestände ab.[126] Je geringer die „Halbwertzeit" des Bestandes, desto glaubhafter ist die Drohung für potentielle Newcomer im Markt, daß Vergeltungsmaßnahmen eingeleitet werden.[127] Denn ein Ressourcenbestand mit hoher Halbwertzeit würde hohe versunkene Kosten bedeuten, da er sich nicht unmittelbar veräußern läßt.

[125] Vgl. Dierickx, I./ Cool, K., [Asset Stock], 1989. Die Autoren sprechen genau genommen nicht von Ressourcen, sondern von „asset stocks". Die Gründe hierfür werden weiter unten genannt.

[126] Eine Ausnahme wäre z.B. eine etablierte Vertrauensbeziehung zu Zulieferern oder Abnehmern. Diese Art von „Ressource" reproduziert sich durch „Benutzung".

[127] Dieser von Dierickx und Cool genannte Punkt ist diskussionswürdig. Er läuft letztlich darauf hinaus, daß die „reputation for toughness" die erfolgskritische Ressource ist. Spieltheoretische Überlegungen zeigen indes, daß keinesweg klar ist, ob hohe versunkene Kosten wirksam eine derartige Reputation erzeugen können. Vgl. etwa den Überblick bei Minderlein, M., [Strategieforschung], 1993.

(4) Interconnectedness. Bestimmte Ressourcen lassen sich aufgrund von Verbundeffekten mit anderen Ressourcen leichter akkumulieren. So kann ein Unternehmen mit einer hohen Servicekompetenz wegen des besseren Kundenkontakts möglicherweise gezielter als andere Unternehmen F&E betreiben.

(5) Causal ambiguity. Der Erfolg eines Unternehmens läßt sich nicht immer eindeutig auf einen bestimmten Ressourcenbestand zurückrechnen. Für Wettbewerber ist es dann schwer festzustellen, was überhaupt imitiert werden muß, um einen ähnlichen Erfolg zu erringen. Reed und DeFillippi führen diesen Punkt weiter aus und fragen – vielleicht etwas paradox – nach den Gründen für kausale Ambiguität.[128] Als solche identifizieren sie soziale Komplexität, nicht-explizierbares Wissen („tacit knowlege“[129]) und die Spezifität der Ressourcen. Noch auf einer Abstraktionsebene höher argumentieren Godfrey und Hill, die letzten Endes jede Imitationsbarriere auf die Nicht-Beobachtbarkeit einer Ressource zurückführen.[130]

Die Bedingung der Nicht-Imitierbarkeit ist für die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils nicht hinreichend. Andere Ressourcen könnten die Funktion eines Bestandes übernehmen und ihn substituieren. Erst wenn die Bedingungen des Wertes, der Knappheit, der Nicht-Imitierbarkeit und der Nicht-Substituierbarkeit gleichzeitig erfüllt sind,[131] kann von einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gesprochen werden.

Unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit sind insbesondere intangible Ressourcen interessant. Intangible Ressourcen sind in der Regel unternehmensspezifisch, schwer zu beobachten, kaum in harte Daten zu fassen und besitzen vielfältige Interdependenzen zu anderen Ressourcen. Tangible Ressourcen hingegen sind zumeist handelbar. Pointiert ausgedrückt gilt: „[T]he assets that really count are the ones the accounts cannot count.“[132]

2.3.2 Structural- und process school des Ressourcenorientierten Ansatzes

Anders als der Ansatz Porters ist der Ressourcenorientierte Ansatz nicht primär das Produkt einiger weniger grundlegender Buchveröffentlichungen, sondern ging aus einer Diskussion

---

[128] Vgl. Reed, R./ DeFillipi, R.J., [Causal Ambiguity], 1990.

[129] Vgl. in der deutschen Übersetzung Polanyi, M., [Implizites Wissen], 1985.

[130] Vgl. Godfrey, P.C./ Hill, C.W., [Unobservables], 1995.

[131] Gelegentlich wird als weitere Bedingung die Aneignungsfähigkeit der sich durch einen Wettbewerbsvorteil ergebenen Renten angegeben. Vgl. z.B. Grant, R.M., [Resource-Based Theory], 1991, S. 128f. So könnten die Träger von bestimmten Fähigkeiten von anderen Unternehmen potentiell abgeworben werden und diese Tatsache in Gehaltsverhandlungen ausnutzen, um sich selbst den übernormalen Gewinnanteil anzueignen. Allerdings müßte der strategische Faktormarkt für Arbeitskräfte in diesem Fall funktionieren, und die Fähigkeiten der Mitarbeiter müßten für das abwerbende Unternehmen den gleichen Wert besitzen. Wenn die oben genannten Bedingungen erfüllt sind, kann dies nicht der Fall sein, also schließen sie die Frage der Aneignungsfähigkeit schon mit ein.

[132] Fortune vom 2. 10. 1995 zitiert nach Hinterhuber, H.H./ Friedrich, St.A., [ressourcenorientierte Sichtweise], 1997.

hervor, die sich in verschiedenen US-amerikanischen Fachzeitschriften entwickelt hat.[133] Es lassen sich zwei Hauptströmungen in der Diskussion identifizieren, die als „structural school" und als „process school" des Ressourcenorientierten Ansatzes bezeichnet werden können.[134] Den beiden Schulen liegen unterschiedliche Annahmen über die Bedeutung verschiedener Rententypen zugrunde.[135]

Die bisher skizzierte Grundform des Ressourcenorientierten Ansatzes kann der structural school zugeordnet werden.[136] Diese Schule geht zwar nicht wie das neoklassische Grundmodell von einer Betrachtung vollkommen statischer Märkte aus, unterstellt aber als „Normalfall" weitgehend stabile Gleichgewichtslagen. Abweichungen vom Gleichgewicht sind schnell vorübergehende Ausnahmen. Effizienzrenten und inframarginale Renten – und damit Wettbewerbsvorteile, die zu solchen führen – werden nicht betrachtet, da sie in einem Marktsystem, das zu stabilen Gleichgewichtslagen tendiert, nur kurzfristig erzielt werden können. Implizit liegt hier die neoklassische Annahme zugrunde, daß der Wettbewerb zu einem schnellen Angleichen der Effizienzverbesserungen führt und derartige Renten in kurzer Zeit verschwinden.[137]

Das vorrangige Interesse der Vertreter der structural school gilt solchen Ressourcen, die zu sog. Ricardorenten führen, die auch im Marktgleichgewicht erzielt werden können.[138] Ricardorenten fließen dem Unternehmen zu, das überlegene Ressourcen besitzt, deren Bestand nicht ausgeweitet werden kann. Der Marktpreis bleibt davon unberührt, weil es anderen Anbietern nicht möglich ist, qualitativ gleichwertige Ressourcen zur Anwendung zu bringen.[139] Der Bestand an solchen idiosynkratischen Ressourcen, die entsprechende Renten auch im Gleichgewicht generieren können, wird dabei nicht als konstant gesehen, sondern man geht davon aus, daß externe Änderungen wie die Wettbewerbsintensität, die Marktkomplexität und Umweltturbulenzen zur Änderung des relativen Wertes der jeweils verfügbaren Ressourcen führen. Dies bedeutet, daß das Management Renten nicht aktiv erzeugen kann. Seine Aufgabe besteht darin, Ressourcen zu identifizieren, zu beschaffen und zu kontrollieren, die aufgrund

[133] Wernerfelt schreibt in einem Rückblick, daß er nur den Grundstein für die Diskussion gelegt hat, während eine Reihe von anderen Autoren den Ansatz ausgebaut hat. Vgl. Wernerfelt, B., [Resource-Based View], 1995, S. 171.

[134] Vgl. Schulze, W.S., [Two Schools], 1994.

[135] Supranormale Gewinne mit Renten zu begründen, ist nicht unproblematisch. Zum einen sind die verschiedenen Rentenbegriffe nicht eindeutig definiert. Vgl. Shoemaker, P.J.H., [Strategy], 1990, S. 1179f. Zum anderen kann von Renten nicht direkt auf Gewinne geschlossen werden. Vgl. Peteraf, M.A., [Commentary], 1994. Um die unterschiedlichen Argumentationsgänge der beiden Schulen aufzuzeigen, reicht hier jedoch Schulzes weniger strenge Verwendung des Rentenbegriffs aus, zumal in der Literatur zum Ressourcenorientierten Ansatz die Differenzierung zwischen Gewinn und Rente praktisch keine Rolle spielt.

[136] Vgl. z.B. Wernerfelt, B., [Resource-based View], 1984, Barney, J.B., [Strategic Factor Markets], 1986, Dierickx, I./ Cool, K., [Asset Stock], 1989, Barney, J.B., [Sustained Competitive Advantage], 1991.

[137] Vgl. Schulze, W.S., [Two Schools], 1994, S. 134 und zu den unterschiedlichen Rentenkonzeptionen Dagnino, G.B., [Strategic Management], 1996.

[138] Vgl. Schulze, W.S., [Two Schools], 1994, S. 134, Dagnino, G.B., [Strategic Management], 1996, S. 220f.

[139] Vgl. Rumelt, R.P., [Entrepreneurship], 1987, S. 142, Peteraf, M.A., [Cornerstones], 1993, S. 180f.

externer (Markt-)Bedingungen zum jeweiligen Zeitpunkt die Erzielung von Renten ermöglichen. Die leitende Frage der structural school lautet: Wie kann man einzigartige, rentengenerierende Ressourcen intern entdecken, ausnutzen und schützen.[140]

Die bekannteste Ausprägung der process school ist das Konzept der Kernkompetenzen von Prahalad und Hamel, das der Ressourcenperspektive auch in der Praxis zur Popularität verholfen hat.[141] Stärker theoretisch ausgerichtete Arbeiten machen deutlich, daß sich die process school in dem zugrunde liegenden Rentenkonzept grundsätzlich von der ursprünglichen structural school unterscheidet.[142]

Die process school geht von dynamischen Märkten aus, die zwischen Gleichgewichts- und Ungleichgewichtslagen hin- und herschwanken. Das Handeln von Unternehmen wird nicht allein als Anpassungsbewegung an das extern vorgegebene Marktgleichgewicht verstanden, sondern zudem durch endogene Faktoren erklärt. Unter diesen Bedingungen fließen Unternehmen Renten zu, wenn sie bestehende Ressourcenkombinationen besser einsetzen (Effizienzrenten) oder neuartige Ressourcenkombinationen kreativ erschaffen (Schumpeter-Renten).[143] Demnach kann nicht nur der Besitz von idiosynkratischen Ressourcen zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen (Ricardo- und Landrenten), sondern auch die aktive Leistung des Managements.

Ressourcen bilden auch in der process school die Grundelemente der Analyse. Allerdings ergeben sich Wettbewerbsvorteile nicht direkt aus Ressourcen. Sie resultieren vielmehr aus den capabilities, den organisationalen Fähigkeiten, Ressourcen und Handlungen zu kombinieren und zu koordinieren und aus der Fähigkeit, neue Fähigkeiten zu entwickeln (dynamic capabilities) oder allgemeiner, Neues hervorzubringen.[144] Da capabilities selbst wieder aus Ressourcen bestehen,[145] sind sie gleichzeitig Produkt und Produzent des Ressourcenbündels.

Die verfügbaren Ressourcen eines Unternehmens (vor allem die intangiblen) begründen zwar die organizational capabilities, es existiert aber keine eindeutige, vorgegebene funktionale Beziehung. Unternehmen mit identischen Ressourcen können unterschiedliche capabilities herausbilden. Mit dem Begriff der capabilities sind die sog. „Kernkompetenzen" von Prahalad und Hamel verwandt.[146] Auch diese Autoren sehen in den Fähigkeiten des Managements, die

---

[140] Vgl. Schulze, W.S., [Two Schools], 1994, S. 137.
[141] Vgl. Prahalad, C.K./ Hamel, G., [Core Competence], 1990, Prahalad, C.K./ Hamel, G., [Wettlauf], 1995.
[142] Vgl. z.B. Grant, R.M., [Resource-Based Theory], 1991, Amit, R.H./ Schoemaker, P.J.H., [Strategic Assets], 1993, Mahoney, J.T., [Management], 1995, Teece, D. J./ Pisano, G./ Shuen, A., [Dynamic Capabilities], 1997.
[143] Vgl. Rumelt, R.P., [Entrepreneurship], 1987, Schulze, W.S., [Two Schools], 1994, S. 135ff..
[144] Vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 96.
[145] Vgl. Grant, R.M., [Resource-Based Theory], 1991, S. 119, Hall, R., [Strategic Analysis], 1992, S. 135f., Mahoney, J. T./ Pandian, J. R., [Conversation], 1992, S. 366.
[146] Capabilities oder eine Kombination von Capabilities können als Kernkompetenz bezeichnet werden, wenn sie für die Überlebenssicherung eines Unternehmens einen zentralen Beitrag leisten. Was als Kernkompe-

verschiedenen Ressourcen eines Unternehmens zu bündeln, die wahre Quelle eines strategischen Vorteils. Die Abb. 11 faßt die Unterschiede zwischen den beiden Schulen zusammen.

Abb. 11: Kennzeichen der zwei Schulen des Ressourcenorientierten Ansatzes

	Process Model	Structural Model
Efficiency of Market System	Explicit	Semi-Strong
Analytical Condition	Dynamic	Equilibrium
Type of Rents	Inframarginal, Land, Efficiency, Ricardian and Schumpeterian	Ricardian and Land
Managerial Role	Create, Upgrade & Replace	Discover, Exploit & Protect
Probability that Managerial Action Has Positive Effects	Serendipity	Luck
Strategic Emphasis	Implementation	Formulation
Analytical Focus	Organizational Processes	Market Processes

Quelle: verändert und gekürzt aus Schulze, W.S., [Two Schools], 1994, S. 137

2.3.3 Deskriptive und präskriptive Dimension des Ressourcenorientierten Ansatzes

Eine klare Zuordnung des Ressourcenorientierten Ansatzes zu dem präskriptiven oder deskriptiven Zweig des Strategischen Managements ist nicht möglich.[147] Zum einen umfaßt das Label „Ressourcenorientierter Ansatz“ zu viele unterschiedliche Beiträge und zum anderen wird – wie bereits dargelegt - mit dem „economic turn“ gerade eine Überwindung der präskriptiv/ deskriptiv-Dichotomie angestrebt. Die hier interessierende Frage, ob die ökonomische Theorie ein tragfähiges Fundament für einen Strategieansatz liefern kann, wird daher sowohl in deskriptiver als auch in präskriptiver Hinsicht verfolgt. Zunächst wird die stärker ökonomisch geprägte Variante der structural school untersucht.

Aus ökonomischer Perspektive ist es erklärungsbedürftig, wie sich Differenzen im strategischen Erfolg als Folge unterschiedlicher Resssourcenausstattungen überhaupt erst herausbilden können. Denn mit Barneys Konzept der „strategischen Faktormärkte“ kann zunächst angenommen werden, daß strategisch bedeutsame Ressourcen auf Faktormärkten handelbar sind.[148] So werden zum Beispiel F&E- oder Managementkompetenzen auf dem Arbeitsmarkt für Wissenschaftler oder Führungskräfte gehandelt, ganze Bündel von Ressourcen können auf dem Markt für Unternehmen durch Akquisition erworben werden. Funktionieren diese

tenz zu gelten hat, kann daher nur im Vergleich zum Wettbewerb beurteilt werden. Kernkompetenzen münden in Kernprodukte, aus denen ein Vorteil bei der Herstellung von Endprodukten resultiert. Vgl. Prahalad, C.K./ Hamel, G., [Core Competence], 1990, Teece, D. J./ Pisano, G./ Shuen, A., [Dynamic Capabilities], 1997, S. 516f.

147 Vgl. Becker, A., [Rationalität], 1996, S. 41, Fn. 33.

148 Vgl. Barney, J.B., [Strategic Factor Markets], 1986.

Märkte perfekt, dann entspricht der Preis der Ressourcen dem erwarteten Wert für künftige Produkt-/ Markt-Strategien. Mit anderen Worten, die Kosten für den Erwerb der Ressource würden jeglichen supranormalen Teil des antizipierten Gewinns von vornherein kompensieren.

Bei asymmetrischen Erwartungen, also bei einem unvollkommenen Faktormarkt, sind entsprechende Gewinne denkbar. Wird etwa der Wert einer Ressource von Wettbewerbern und Besitzern der Ressource unterschätzt, ist der Marktpreis unangemessen niedrig. Ein besser informiertes Unternehmen kann dann durch den Erwerb der Ressource einen supranormalen Gewinn erwirtschaften. Besitzen alle Akteure die gleichen Erwartungen, so erklärt nur Glück eine überlegene Gewinnsituation. Die realisierten Erlöse stellen sich dann ex post höher heraus als erwartet. Je nachdem wie sich die Ungewißheit auf die Akteure verteilt, kommt asymmetrischen Erwartungen oder Glück eine größere Bedeutung bei der Erklärung von Wettbewerbsvorteilen zu.

Barneys Konzept des strategischen Faktormarkts kann entgegengehalten werden, daß nicht alle Ressourcen auf Märkten gehandelt werden können. Dierickx und Cool verweisen darauf, daß strategische Faktormärkte mitunter nicht nur unvollkommen, sondern auch unvollständig sind.[149] Insbesondere intangible Ressourcen wie bspw. Mitarbeitermotivation, Kundentreue oder Loyalität der Zulieferer werden nicht über die Märkte akquiriert, sondern intern akkumuliert. Der Fokus verschiebt sich damit weg von Fließgrößen, wie z.B. Aufwendungen für F&E, die relativ zeitunabhängig erworben werden können, hin zu sog. „asset stocks", wie z.B. angesammeltes Know-how, die nur über einen bestimmten Zeitraum hinweg aufgebaut werden können.

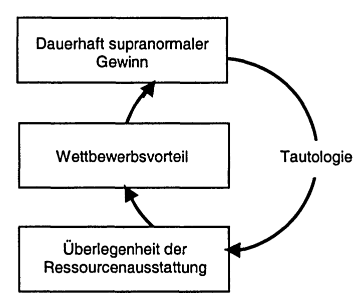
Wenngleich die von Dierckx und Cool getroffene Unterscheidung in asset stocks und Fließgrößen eine wichtige analytische Erweiterung in der Diskussion um die Ressourcenperspektive ist, so hebt sie Barneys Argumentation im Kern nicht auf. Die asset stocks entsprechen im wesentlichen den unternehmenskontrollierten Ressourcen, von denen Barney spricht. Da das schrittweise Akkumulieren von asset stocks nicht kostenfrei erfolgt, müssen auch Dierickx und Cool von unvollkommenen strategischen Faktormärkten ausgehen, aus denen die strategischen Inputs bezogen werden. Liegen die Gesamtkosten für die Akkumulation unter dem Wert des asset stocks bzw. der auf diese Weise kontrollierten Ressourcenausstattung, sind supranormale Gewinne nicht möglich.

Hiergegen ließe sich einwenden, daß die Akkumulation weniger eine Frage des Glücks oder der überlegenen Information auf den strategischen Faktormärkten ist, sondern vielmehr eine interne Aufgabe, für die es überlegener Managementfähigkeiten bedarf. Aber auch Managementfähigkeiten sind eine Ressource, die auf strategischen Faktormärkten erworben werden

kann. Unterschiede in der Fähigkeit, asset stocks zu bilden, ließen sich demnach ebenfalls auf Unvollkommenheiten in diesen Märkten zurückführen und damit wiederum auf Glück.[150]

Glück beschreibt per definitionem Nicht-Erklärbares. Die Erklärung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils ist dann in den Ursachen für überlegene Information zu suchen. Was ein Informationsvorteil ist, definiert sich jedoch erst ex post aus dem Faktum supranormaler Gewinne. Informationen gelten gleichzeitig als Bestandteil der Ressourcenausstattung. Damit schließt sich ein tautologischer Zirkel.[151] Bei einer zeitpunktbezogenen Betrachtung gilt: Supranormale Gewinne resultieren aus einer überlegenen Ressourcenausstattung, und eine überlegene Ressourcenausstattung definiert sich ex post über supranormale Gewinne. Ex ante läßt sich naturgemäß nicht bestimmen, was eine Ressource ist, die später nachhaltige Wettbewerbsvorteile zeitigt.[152] Wäre dies möglich, würde auf den strategischen Faktormärkten ihr Wert antizipiert werden. Damit wäre die Chance auf solche Gewinne vertan. So „erklärt" die structural school – zumindest solange sie ökonomisch argumentiert – eine vorteilhafte Wettbewerbsposition nur durch einen Faktor: Glück.[153]

Abb. 12: Erklärungsschema der structural school



Quelle: Fischer, D./ Nicolai, A., [Ressourcenorientierter Ansatz], 1998, S. 10

In präskriptiver Hinsicht läßt sich die zirkuläre Argumentation zunächst aufbrechen. Nicht mehr Glück bei dem Erwerb von Managementfähigkeiten auf den strategischen Faktormärkten ist der Ausgangspunkt der Betrachtung, sondern die Verbesserung der Managementfähigkeiten durch das Analyseraster, das die structural school bereitstellt. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile entstehen dann durch die Anwendung der Theorie des Strategischen Managements selbst.

[149] Vgl. Dierickx, I./ Cool, K., [Asset Stock], 1989.
[150] Vgl. Barney, J.B., [Comment], 1989.
[151] Porters, M.E., [Dynamic Theory], 1991, S. 108 weist in die gleiche Richtung: „At its worst, the resource-based view is circular."
[152] Vgl. Spender, J.-C., [Strategy Theorizing], 1992, S. 20.
[153] Vgl. auch Hinterhuber, H.H./ Friedrich, St.A., [ressourcenorientierte Sichtweise], 1997, S. 997.

Dieser Punkt verdient besondere Beachtung: Der Ressourcenorientierte Ansatz scheint seine eigenen Anwendungsbedingungen schon mit zu reflektieren und damit eine argumentative Überlegenheit für sich reklamieren zu können. Es ist einer der großen Mängel der Erfolgsfaktorenforschung, daß dies dort nicht geschieht. Sie ist daher blind für den selbstzerstörerischen Mechanismus, den sie in sich trägt. Wenn plausibel gemacht werden kann, daß ein Erfolgsfaktor identifiziert wurde, muß angenommen werden, daß diese Erkenntnis sich schnell verbreitet und handlungswirksam wird. Dies müßte zu homogenen Strategien unter den Wettbewerbern führen. Damit wäre der Weg zu einem Wettbewerbsvorteil verbaut, im Gegenteil: mit der Überbewertung des „Erfolgsfaktors" verwandelt sich dieser in einen „Mißerfolgsfaktor". Ähnliche Probleme tauchen bei Porter auf, wenn auch abgeschwächt, weil er zumindest drei verschiedene Standardstrategien kennt. Wie kann sich - die Tragfähigkeit des Bezugsrahmens von Porter schon vorausgesetzt – ein Wettbewerber im Wettlauf um eine attraktive Marktposition beispielsweise in eine First-Mover-Position setzen, wenn bei hoher Plausibilität des Bezugsrahmens angenommen werden muß, daß er „public information" ist?

Eben dieses immer wieder auftauchende Grundlagenproblem wurde von den Vertretern des Ressourcenorientierten Ansatzes frühzeitig erkannt, und sie begreifen ihren Ansatz als einen Weg zu dessen Überwindung. Wernerfelt schreibt in einem Rückblick auf die Anfänge des Ressourcenorientierten Ansatzes:

„In the fall of 1981 I found myself, as a young economist, teaching business policy and competitive analysis for the first time. Because of my background in game theory, I was worried about the consistency of many recommendations from the Harvard teaching notes. For example, if all MBAs learn to identify the ‚most attractive' niche, who will get it and why will competition not destroy attractiveness? Similary, the manifest heterogenity of strategies seemed to imply that many (even large) firms had made ‚elementary' mistakes. The resource-based view started as my attempt to satisfy myself that one could build a consistent foundation for the classic theory of business policy."[154]

Mit der Reflexion der eigenen Anwendungsbedingungen konstruiert sich der Ressourcenorientierte Ansatz in seinen eigenen Objektbereich hinein. Ein durchaus vernünftiges, aber auch paradoxieverdächtiges Vorgehen, wenn man das Strategische Management als eine „angewandte" Wissenschaft verstanden haben will.

Besonders deutlich läßt sich dies an Barneys frühem und zweifellos grundlegendem Aufsatz zu den strategischen Faktormärkten zeigen.[155] Wie dargelegt, kommen nach Barney nur

[154] Wernerfelt, B., [Resource-Based View], 1995, S. 172; Mit dem Bezug auf die Spieltheorie hat Wernerfelt möglicherweise eine Einschätzung von Neumann und Morgenstern im Sinn, die nach Ghemawat, P., [Commitment], 1991, S. 9 bereits 1944 schreiben: „[I]t is hard to be satisfied with the generality of prescriptions whose success depends on their not being widely grasped."

[155] Vgl. Barney, J.B., [Strategic Factor Markets], 1986.

überlegene Information oder Glück als Ursachen für eine vorteilhafte Ressourcenausstattung in Frage. Informationsvorteile als einzig sinnvoller Ansatzpunkt einer strategischen Unternehmensführung können entweder aus der Umweltanalyse oder aus der organisationalen Analyse erwachsen. An dieser Stelle legitimiert sich der Ressourcenorientierte Ansatz mit einer Variante des oben dargestellten Grundlagenproblems:

„Of these two sources of insights into the future value of strategies [= environmental/ organizational analysis, A.N.], environmental analysis seems less likely to systematically generate the expectational advantages needed to obtain expected above normal returns. This is because both the methodologies for collecting this information (Porter 1980; Thomson and Strickland 1979) and the conceptual models for analyzing it (e.g., Porter 1980, Henderson 1979) are in the *public domain. [...] Any informational advantages obtained in this manner must reflect a firm's good fortune and luck, not their skill in evaluating the return potential of strategies.*“[156]

Nach Barney könnten keine Wettbewerbsvorteile aus einem Konzept wie dem Porters erwachsen, weil es öffentlich zugänglich ist und kein privilegierter Zugang bestimmter Unternehmen zu Umweltinformationen anzunehmen sei. Stelle man allgemein auf die Fähigkeiten zur Umweltanalyse ab, bliebe zu berücksichtigen, daß auch diese auf Märkten erworben werden können, etwa durch die Konsultierung von Unternehmensberatungen.

Interessant an dieser Argumentation ist, daß hier offenbar die Ressourcenperspektive auf ein Konzept des Strategischen Managements angewandt wird. Konzepte wie das von Porter werden als ein auf Märkten zu erwerbender strategischer Faktor behandelt, der den Anforderungen einer erfolgskritischen Ressource nicht gerecht wird.

Ein anderes Bild ergebe sich bei der internen, organisationalen Analyse. Das angeführte Grundlagenproblem trifft zunächst natürlich den Ressourcenorientierten Ansatz genauso wie den Market-based View Porters. Die einschlägigen Veröffentlichungen sind in „public domain“ und leicht verfügbar. Aber anders als bei Porter liegt der Anwendungsbereich nicht in der Unternehmensumwelt, sondern in der Organisation. „Firms will usually enjoy access to this type of information that is not available to other firms.“[157] Wenn jedoch die Anwendung des Ressourcenorientierten Ansatzes auf sich selbst ebenso wie bei Porter zeigt, daß er selbst nicht die Quelle des Informationsvorsprungs sein kann, müssen die analytischen oder andere skills, die das Unternehmen auch ohne den Ressourcenorientierten Ansatz (ROA) besitzt, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil (WV) begründen. Informationsvorteile (IV) reflektieren dann auch nicht die Fähigkeit in der Bewertung strategischer Potentiale, sondern einen strengen Ressourcendeterminismus. Wird argumentiert, der Ressourcenorientierte Ansatz

---

[156] Barney, J.B., [Strategic Factor Markets], 1986, S. 1238f. (Hervorheb. hinzugefügt, A.N.)
[157] Barney, J.B., [Strategic Factor Markets], 1986, S. 1239

sorge für den Informationsvorteil, ist dies ein Rückbezug, eine selbsttragende Konstruktion (WV ← IV ← ROA (WV←IV ←ROA (WV ←IV ←ROA (usw.)))).

Bei dieser Konstruktion taucht der Ansatz in seinem Objektbereich wieder auf. Letztlich konstruiert der Ressourcenorientierte Ansatz bzw. hier die structural school sich selbst als erfolgskritische Ressource. Wie Münchhausen versucht sie, sich am eigenen Schopf aus dem Sumpf zu ziehen.[158] Daß Selbstbezüge stets tautologie- bzw. paradoxieverdächtig sind, zeigt sich, wenn man versucht, aus der structural school präskriptive Aussagen zu gewinnen.

Denn wird mit präskriptiver Absicht der Erklärungszirkel der structural school durchbrochen und angenommen, gewinnbringende Ressourcen lassen sich identifizieren, verfängt sich der Ansatz in Selbstwidersprüchen: Definiert man eine Ressource als Schlüsselfaktor, muß sich diese dem Zugriff des Managements entziehen, denn eben diese Eigenschaft kennzeichnet sie als einen solchen Faktor. Barney selbst verdeutlicht dies am Beispiel der Unternehmenskultur.[159] Die Unternehmenskultur mag in vielen Fällen eine wertvolle, knappe, nicht-substituierbare und nicht-imitierbare Ressource sein. Wäre diese Ressource für das Management verfügbar, wie es ein Großteil der Managementliteratur suggeriert, dann wäre sie weder nachhaltig noch ein spezifischer Vorteil eines einzelnen Unternehmens. Nur wenn es nicht möglich ist, eine Unternehmenskultur wie gewünscht zu managen oder gar zu erwerben, ist sie nicht imitierbar und kann Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile sein.

Es ist ausgeschlossen, konsistente Handlungsempfehlungen aus dem ökonomischen Kern der structural school des Ressourcenorientierten Ansatzes abzuleiten; der implizite Ressourcendeterminismus läßt keinen Freiraum für strategische Entscheidungen.

Der Ansatz der process school, die organisationalen Fähigkeiten in den Vordergrund zu rükken, scheint tatsächlich einen Erklärungsvorteil gegenüber der structural school zu bieten. Gerade die impliziten, schwer definierbaren Eigenschaften eines Unternehmens erfüllen die Voraussetzung der Nicht-Imitierbarkeit. Die Argumentation läuft dann von den materiellen über die immatriellen Ressourcen hin zu den organisationalen Fähigkeiten. Doch auch an diesem Punkt hat die Argumentationskette zur Erklärung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils nicht ihren logischen Endpunkt. Denn überlegene Fähigkeiten lassen sich mit Meta-Fähigkeiten erklären und Meta-Fähigkeiten wiederum mit Meta-Meta-Fähigkeiten usw. Beispielsweise können ausgehend von einzigartigen Produkteigenschaften bestimmte F&E-

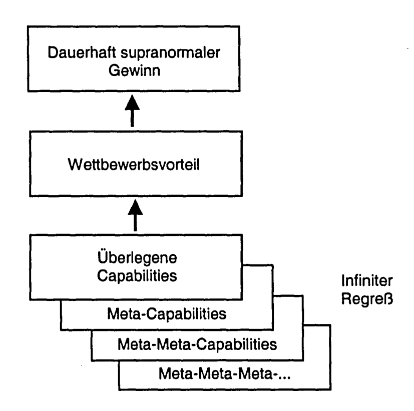
[158] Selbst eine argumentative Überlegenheit kann der Ressourcenorientierte Ansatz nicht für sich reklamieren, auch wenn er immerhin den Einwand, der in dem angesprochenen Grundlagenproblem liegt, erkennt. Denn der Einwand ist selbst paradox. Unter der Annahme, daß die publizierte Handlungsempfehlung allgemein bekannt ist, verliert jede Publikation ihren Sinn. Die Tatsache, daß ein Strategiekonzept auf den Markt geworfen, veröffentlicht wird, beweist zunächst nur eins: Daß es nicht öffentlich bekannt ist und daher prinzipiell einen Wettbewerbsvorteil begründen kann. Und umgekehrt, wenn die Veröffentlichung keinen Informationsvorteil bietet, wird sie ignoriert, was angeblich die beste Voraussetzung dafür ist, daß sie einen Informationsvorteil herbeiführt.

Fähigkeiten als Quelle von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen ausgemacht werden. Diese lassen sich durch eine bessere Kommunikationskultur zwischen dem Vertrieb und der F&E-Abteilung begründen, die wiederum ihre Ursache in der Lernfähigkeit der gesamten Organisation hat. Am Ende der Erklärungskette stünde die Fähigkeit, Lernen zu lernen zu lernen usw.[160] Aber auch in andere auf sich selbst anwendbare Begriffe mag die Analyse münden. Es könnte etwa die Fähigkeit der Organisation, die Organisation zu organisieren oder die Fähigkeit des Managements, das Management zu managen, genannt werden.

Die Vielfalt der verschiedenen Zugänge zu dem noch jungen Begriff der organisationalen Fähigkeiten bzw. der organizational capabilities sowie die unklare Abgrenzung zu den Begriffen der Ressource und des assets läßt sich auch auf die Unsicherheiten darüber zurückführen, auf welcher Abstraktionsebene jeweils argumentiert wird.[161]

Die Argumentation, die sich bei der statischen structural school tautologisch im Kreis bewegt, wird bei der dynamisierten Betrachtung der process school in der Spirale eines infiniten Regresses über die Zeit gedehnt. Collis weist auf dieses Phänomen hin und zeigt, daß sich eine derartige Erklärungsstrategie jeder Falsifikation entzieht: „Every failure of a test to demonstrate a link between capabilities and performance can be rescued by arguing that a higher-order capability will explain the remaining variance."[162]

Abb. 13: Erklärungsschema der process school



Quelle: Fischer, D./ Nicolai, A., [Ressourcenorientierter Ansatz], 1998, S. 13

Es bleibt zu überprüfen, ob der Blick auf die organisationalen Fähigkeiten die Gestaltungsfunktion der Disziplin des strategischen Managements bereichert. Gelingt es einem Unter-

159 Barney, J.B., [Organizational Culture], 1986.

160 In der Literatur zum Organisationslernen wird dieses Hinaufsteigen auf höhere Stufen des Lernens thematisiert. Vgl. z.B. Argyris, C./ Schön, D., [Learning], 1978.

161 Vgl. zu den verschiedenen Zugängen Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 94ff.

nehmen – auf welcher Abstraktionsebene auch immer – mit Hilfe der process school des Ressourcenorientierten Ansatzes die eigenen Fähigkeiten besser zu analysieren, so mag es mit Aussicht auf Erfolg Strategien entwickeln, die auf den eigenen spezifischen Fähigkeiten aufbauen.

Auch für capabilities gilt, daß sich ihre Nicht-Imitierbarkeit letztlich durch soziale Komplexität und kausale Ambiguität begründet. Dies schließt ein vollständiges Verständnis für das Zusammenspiel und die Ursachen der Fähigkeiten aus. In dem häufigen Fall, daß die spezifischen Fähigkeiten an das Wissen einzelner Mitarbeiter gekoppelt sind, wäre zudem mit wachsender Transparenz des Wirkungsgefüges die Aneignungsfähigkeit gefährdet. Mit dem Wissen um ihr Wissen werden die Kompetenzträger in die Lage versetzt, dieses zum eigenen Vorteil an die Konkurrenz weiterzugeben.[163] „The most obvious problem is", schreibt Coff, „that the firm's assets walk out of the door each day, leaving some question about wether they will return."[164]

Kausale Ambiguität und soziale Komplexität müssen also auch in der Wahrnehmung des betroffenen Unternehmens selbst Gültigkeit haben. Daher läßt sich nicht voraussagen, ob bei einer Übertragung auf veränderte Umweltbedingungen die Vorteile der Fähigkeiten ausgespielt werden können. Jede strategische Veränderung ist mit der Gefahr verbunden, genau jene Routinen zu zerstören, die den spezifischen Vorteil des jeweiligen Unternehmens ausgemacht haben.[165]

Die Orientierung an bestehenden capabilities ist gleichbedeutend mit der Einschränkung des Handlungsspielraums. Fähigkeiten, die eng an die einzigartigen historischen Gegebenheiten gebunden sind, können auf diese Weise zu einer gefährlichen strategischen „Zwangsjacke" geraten. Kehrseite der core capabilities sind innovationsverhindernde „core rigidities".[166]

Gleichzeitig lehrt die process school, daß man sich nicht auf die aktuell verfügbaren capabilities verlassen kann. Permanent sind Unternehmen dem Risiko ausgesetzt, daß Wettbewerber höherstufige Fähigkeiten entwickeln oder besitzen, die bestehende Fähigkeiten obsolet machen.[167] So führt ein spezifisches Prozess-Know-how nicht zu nachhaltigen Gewinnen, wenn Wettbewerber überlegene Fähigkeiten bei der Entwicklung von Prozessen besitzen.

Unternehmen, die versuchen, mit Hilfe der process school Gestaltungshinweise zu generieren, werden mit der Trade-Off-Beziehung zwischen Imitationsschutz und Flexibilität konfron-

---

162 Collis, D.J., [Organizational Capabilities], 1994, S. 148, Fn. 10
163 Vgl. Rasche, C./ Wolfrum, B., [Ressourcenorientierte], 1994, S. 505.
164 Coff, R.W., [Human Assets], 1997, S. 375
165 Vgl. Collis, D.J., [Organizational Capabilities], 1994, S. 147.
166 Vgl. Leonard-Barton, D., [Core Rigidities], 1992.
167 Vgl. Collis, D.J./ Montgomery, C.A., [Resources], 1995.

tiert.[168] Vor einseitigen Generalisierungen zugunsten der Pflege von bestehenden capabilities ist zu warnen. Damit werden zwar Imitationsschutz und Effizienz gesteigert, für die Unternehmung wird es jedoch schwerer, neue Antworten auf veränderte Umweltbedingungen zu finden.[169] Letztlich reformuliert die process school lediglich das altbekannte organisatorische Dilemma.[170] In den Worten von Ghemawat und Ricart i Costa heißt dies, es herrscht ein Spannungsverhältnis zwischen „statischer Effizienz" und „dynamischer Effizienz".[171] Erstere zielt auf inkrementale Verbesserungen innerhalb des Rahmens der bestehenden Möglichkeiten, zweitere auf grundlegende Innovationen, die den Rahmen der Möglichkeiten erweitern. Entlang dieses Dilemmas bewegt sich die Strategieliteratur mit Unterscheidungen wie evolutionärer versus revolutionärer Wandel, Kostenorientierung versus Differenzierung oder Zentralisierung versus Dezentralisierung seit jeher. Eine generalisierende Aussage zugunsten der einen oder der anderen Seite läßt sich nicht treffen.

Die Alternative zu der Beschränkung auf die bestehenden Fähigkeiten bestünde in der Empfehlung, höherstufige Fähigkeiten zu entwickeln. Aber auch hier stellt sich das Problem, daß schon unklar sein muß, warum die bestehenden Fähigkeiten beherrscht werden. Worauf läßt sich dann die Entwicklung aufbauen? Außerdem gerieten von Stufe zu Stufe die Handlungsempfehlungen immer abstrakter - bis hin zu der unbrauchbaren Empfehlung, daß „Universalfähigkeiten" anzueignen sind, mit denen schlicht alles besser gemacht werden kann. Von der ursprünglichen Idee des Ressourcenorientierten Ansatzes, daß ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil auf die einzigartige Ressourcenausstattung eines Unternehmens gründet, bliebe am Ende nichts übrig.

Reduziert man den Ressourcenorientierten Ansatz auf seine ökonomische Kernargumentation, muß nach der vorangegangen Analyse gesagt werden: Auf die fundamentale Frage nach supranormalen Gewinnen kann der Ansatz keine instruktive Antwort geben. Die structural school ist in der präskriptiven Dimension tautologisch, in der gestaltenden Dimension führt sie in eine Paradoxie. Die process school als Erklärungsansatz verliert sich in einem infiniten Regreß, als Gestaltungsansatz verfängt sie sich in dem hinlänglich bekannten Problem des organisatorischen Dilemmas. Abb. 14 faßt die Ergebnisse zusammen.

Den Problemen der Selbstbezüglichkeit wird durch den Rückgriff auf nichtökonomische Theorietraditionen begegnet. Einige Autoren verknüpften bspw. die Ressourcenperspektive mit Theorien des organisationalen Lernens.[172] Versteht man Lernen als einen selbstbezüglichen Prozeß – als „Meta-Lernen", „Deutero-Lernen" oder „Lernen 2. Ordnung", kurz: als

[168] Vgl. Rasche, C./ Wolfrum, B., [Ressourcenorientierte], 1994, S. 504.
[169] Vgl. Grant, R.M., [Resource-Based Theory], 1991, S. 122f.
[170] Vgl. Wiegand, M., [Lernens], 1995, S. 468.
[171] Vgl. Ghemawat, P./ Ricart i Costa, J.E., [Tension], 1993.
[172] Vgl. Mahoney, J.T., [Resources], 1995, Lei, D. / Hitt, M.A./ Bettis, R., [Meta-Learning], 1996, Raub, S./ Büchel, B., [Unternehmensstrategie], 1996.

Lernen zu lernen – läßt sich die Entstehung von capabilities als ein endogener Vorgang beschreiben. Damit aber gerät der Ressourcenorientierte Ansatz in einen fundamentalen Konflikt mit seinen ökonomischen Wurzeln, denn höherstufiges Lernen ist ein Phänomen, das sich in ökonomischen Kategorien nicht hinreichend fassen läßt.[173] Die verschiedenen Theoriestücke werden lediglich in der Form des „undisziplinierten Eklektizismus", von dem Foss sprach, ad hoc und ohne Rücksicht auf tieferliegende Widersprüche miteinander kombiniert.[174] Dies gilt m.E. auch für die Arbeiten, die den Ressourcenorientierten Ansatz weniger als ein Gegenentwurf zu Porters Ansatz verstehen, als vielmehr ein komplementäres Konzept, das diesen ergänzt.

Abb. 14: Grundprobleme des Ressourcenorientierten Ansatzes

	Erklärung	**Gestaltung**
structural school	Tautologie	Paradoxie
process school	Infiniter Regreß	Organisatorisches Dilemma

Quelle: Fischer, D./ Nicolai, A., [Ressourcenorientierter Ansatz], 1998, S. 18

Die theoretischen Schwächen erklären auch die Probleme bei der Operationalisierung des Ressourcenorientierten Ansatzes. Ein überzeugender „Lackmus-Test", mit dem kritische Ressourcen oder Kernkompetenzen identifiziert werden können, liegt nicht vor. Bisweilen werden Kernkompetenzen mit dem Ungeheuer von Loch Ness verglichen, von dem jeder redet, das indes noch niemand gesehen hat.[175] Wernerfelts eigener Analyseansatz beschränkt sich auf die Formulierung von wenigen Fragen wie „Among the resources we own, which are unique?"[176]. Die Lücken, die der Ansatz hinterläßt, werden - wie in der praxisnahen Strategieliteratur beinahe üblich - mit Leerformeln gefüllt. So sind etwa die Arbeiten von Prahalad und Hamel mit Appellen an ein „übersinnliches Gefühl" oder an „tiefinnerliche Überzeugungen" und Empfehlungen wie die „Augen [...] auf ferne Gestade richten" durchsetzt.[177]

Der Ressourcenorientierte Ansatz bezieht seine Anziehungskraft durch den internen Fokus, der die Möglichkeit bietet, sich von der umweltdeterministischen Sichtweise der Strategieentwicklung zu emanzipieren. Liest man den Ansatz so, billigt er Unternehmen einen erheblichen Handlungsspielraum zu und eröffnet den Blick auf die endogene Strategieentwicklung im Sinne von Entrepreneurship. Wenn sich der Ressourcenorientierte Ansatz aber nicht in Selbstwidersprüche verfangen will, muß er sich dazu von seiner ökonomischen Basis tren-

[173] Vgl. Osterloh, M./ Grand, S./ Tiemann, R., [Organisationales Lernen], 1994.
[174] Vgl. Foss, N., [Strategy], 1996. Vgl. zu einer kritischen Haltung zum Ressourcenorientierten Ansatz als ein Mittel zur Integration verschiedener Theorietraditionen Lawless, M.W., [Commentary], 1992.
[175] Vgl. Deutsch, K.J. et al., [Kernkompetenzen], 1997, S. 15.
[176] Wernerfelt, B., [Critical Resources], 1989, S. 6
[177] Hamel, G./ Prahalad, C.K., [Unternehmen], 1992, S. 45, 45 u. 55

nen. Brumagim votiert aus diesem Grund für einen „Non Economics Centered Resource Based View of the Firm“:

„However, a different and perhaps equally valuable goal of the resource based view could be to help synthesize Strategic Management with the study of Innovation and Entrepreneurship. It will be suggested here that in order to achieve such a goal, the resource based view must be centered by a conceptual base that is inherently non-economic in nature.“[178]

Es ist sicher ein Verdienst des Ansatzes, daß er mit der internen Ressourcenperspektive die einseitig externe Marktperspektive des lange dominierenden Porterschen Ansatzes relativiert hat. Die der Ressourcenperspektive zuzurechnenden Arbeiten enthalten darüber hinaus wertvolles Erfahrungswissen und möglicherweise hilfreiche Systematisierungen. Auch wurde von Autoren wie Hamel die Bedeutung des unternehmerischen Elements der Strategieentwicklung deutlich herausgestellt und ein Verständnis von Unternehmen als aktive Wettbewerbsgestalter vertreten.[179] Das gilt insbesondere für praxisnäheren Veröffentlichungen. Doch in diesem Zusammenhang taucht kein ökonomisch-theoretisches Argument mehr auf; wieder wird zur Stützung der Argumentation lediglich eine Vielzahl von illustrativen Erfolgsbeispielen herangezogen. Dies leistete aber schon die induktive Forschungstradition des Strategischen Managements. Gerade mit der deduktiven Methode der ökonomischen Theorie wurde die Hoffnung verknüpft, die zentralen Schwachpunkte dieser Tradition zu überwinden: die Vieldeutigkeit und begriffliche Unschärfe, die Beschränkung auf nicht falsifizierbares „Checklisten-Wissen“ oder die mangelhafte Kumulation des disziplinären Wissens, weil das jeweils aktuelle Strategiekonzept den Vorgänger eher ersetzte als auf ihn aufbaute.[180]

Es wurde gezeigt, daß der Ressourcenorientierte Ansatz mit denselben Problemen behaftet ist. Insofern besitzt der Einwand des bereits zitierten anonymen Fachvertreters eine gewisse Berechtigung, der in dem Ansatz nicht mehr sehen kann als „something that organization theorists could have told them back in 1920, which is, that organizations are different and it's darn hard to make look like another.“[181]

[178] Brumagim, A.L., [Non-economics], 1995, S. 184
[179] Vgl. Hamel, G., [Strategies], 1997.
[180] Vgl. Camerer, C., [Redirecting], 1985.
[181] anonymer Fachvertreter nach Meyer, A. D., [Distinctive Competence], 1991, S. 826 (ohne Hervorheb.)

2.4 Der „economic turn“ als Ausweg aus der Krise des Strategischen Managements?

2.4.1 Erklärung und Gestaltung in der ökonomischen Theorie

Die aufgezeigten Probleme der im vorangegangenen Kapitel skizzierten Ansätze des Strategischen Managements sind Symptome eines tieferliegenden Problems, das als das Erklärungs-Gestaltungs-Paradox der ökonomischen Theorie bezeichnet werden kann. Begreift man die ökonomische Theorie als einen Beitrag, der die erklärende Funktion von Wissenschaft übernimmt, dann wäre sie um so sinnloser, je erfolgreicher sie ist. Denn wenn in der Praxis tatsächlich exakt nach der ökonomischen Theorie gehandelt würde, gäbe es überhaupt keinen Grund, die Praxis zu verändern – sie „rationaler“ zu gestalten.[182] Auf die Spitze getrieben heißt das, bei maximaler Gültigkeit hätte sie sich ihrer Berechtigung beraubt (Fall A). Versteht man die ökonomische Theorie hingegen im Sinne der Gestaltungsfunktion von Wissenschaft (Fall B), dann befinden sich genau die Bereiche in ihrem blinden Fleck, an denen Strategien ansetzen könnten. Die Anekdote von dem 20$-Fund verdeutlicht das Paradox:

„Two economists, one an eminent efficient-market type and the second a bright young assistant professor, are walking down the street. Suddenly the young economist bends down and reaches, trying to pick up something from the sidewalk. ‚What are you doing?‘ asks the older professor. ‚There's a 20$ bill on the ground,‘ replies the young assistant. ‚Nonsense,‘ retorts the older man. ‚If there were really a 20$ bill on the ground, someone else would have already picked it up.‘“[183]

Gewinngelegenheiten sind für den orthodoxen Ökonomen unsichtbar. In dieser Weltsicht gibt es keinen Grund für strategisches Handeln (Fall A). Camerer, als Verfechter des „economic turn“, sieht zwar das Gegenargument, das in dieser Anekdote liegt, wendet jedoch ein:

„The story is a little unfair, since rational expectations theories do allow for random shocks that provide profit opportunities, perhaps even to naive companions of economists. [...] Rational expectations are assumed in order to derive predictions about equilibrium; and in equilibrium, the purist would be right the apparent ten-dollar bill [oben = 20$, A.N.]. But the world that researchers worry about is never in equilibrium, and the very process of getting there – squeezing all the profit opportunity from a ‚shock‘ – is what strategic management is about.“[184]

[182] Vgl. Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 218.
[183] Oster, S., [Competitive Analysis], 1994, S. 20; Vgl. auch. Camerer, C., [Economically], 1985, S. 70.
[184] Camerer, C., [Economically], 1985, S. 64

Gewinngelegenheiten sind die notwendige Voraussetzung für ein normatives Modell des Strategischen Managements (Fall B). Ökonomische Modelle des Strategischen Managements tragen dem Rechnung, indem sie exogen die Annahmen einführen, mit denen sich nachhaltige Gewinne berücksichtigen lassen. Das ist der Unterschied zu der Perspektive des orthodoxen Professors bzw. des Puristen. Vertreter des „economic turn" im Strategischen Management – in der Anekdote verkörpert durch den Assistenzprofessor – erkennen an, daß es Ungleichgewichtsphänomene wie „random shocks", „amiguity" oder „bounded rationality" gibt. Die Ansätze der „new microeconomics" berücksichtigen diese Phänomene und weichen die Annahmen des neoklassischen Gleichgewichtsmodells auf. Ihre Annahmen lassen sich mit der empirischen Beobachtung dauerhaft supranormaler Gewinne in Übereinstimmung bringen. Das Auftauchen von derartigen Gewinnen bzw. der Phänomene, die ihnen vorgelagert sind, wird nicht endogen aus den Modellen bzw. dem „loose reasoning" der ökonomischen Theorie entwickelt, sondern exogen über eine Reformulierung der Annahmen eingeführt. In diesem Punkt sehen Rumelt, Schendel und Teece die Grenzen der „new microeconomics":

„The limitation of the new micoreconomics is that it *explains* rather than *predicts*. That is, it tends to consist of a series of models, each of which has been purposefully engineered to capture and illustrate a particular phenomenom. Models have been constructed to examine markets with consumer loyalty, experience effects, producer reputations, complex signalling games, the strategic use of debt, multimarket deterrence, and causal ambiguity. [...] However, these phenomena have not been *deduced* from these models or from some general theory. Rather, each of these many models has been carefully engineered to deliver the phenomena being studied."[185]

Man kann *annehmen,* daß Dollarnoten auf der Straße liegen, solange man ökonomisch argumentiert, liegen sie jedoch nur *zufällig* dort. Zufällig heißt in diesem Zusammenhang, ohne angebbaren Grund. Die Ansatzpunkte für strategisches Handeln können nicht deduktiv gewonnen werden, sie werden exogenisiert. Via Deduktion zu strategischen Gestaltungsempfehlungen zu gelangen, war jedoch die ursprüngliche Intention des „economic turn".

Porters industrieökonomischer Ansatz löst z.B. die Annahme des freien Marktzu- und -austritts auf. Er setzt für die Erzielung dauerhaft supranormaler Gewinne bereits die Zugehörigkeit zu einer attraktiven Branche oder strategischen Gruppe voraus. Wie diese Position erreicht werden kann, bleibt unklar oder wird mit Faktoren wie „First-Mover Advantages" begründet, deren Zustandekommen nicht instruktiv erklärt werden kann – zumindest, solange er ökonomisch argumentiert.

Der Ressourcenorientierte Ansatz unterstellt die Heterogenität der Ressourcenausstattung von Unternehmen und zurrt damit von vornherein die Voraussetzungen fest, die für die Erzielung

von Gewinnen notwendig sind. Die Ursachen für die Unterschiede in den Ressourcenbeständen sind aus dieser Perspektive genauso zufällig wie ein Geldfund auf der Straße. Kritischer Faktor bleiben trotz der suggerierten endogenen Vorgehensweise nicht rational kontrollierbare Umwelteinflüsse. Ihre ungewisse Entwicklung entscheidet, ob sich Zufälle als Glück oder Pech erweisen.

Imitationsbarrieren oder Marktzutrittsbarrieren sichern zwar ex post den Zufluß von Renten, aber um hinter diese „isolating mechanisms" zu „springen", muß Ungewißheit den ex ante-Preis von dem ex post-Wert einer Ressource bzw. einer Marktposition trennen.[186] Bei nicht in Risiko transformierbarer Ungewißheit[187] kann die Strategiewahl nicht zweckrational vorgenommen werden.

Dieses Problem taucht – wenn auch zumeist unsystematisch eingebracht - in der Diskussion um den Strategie-Ökonomie-Nexus immer wieder auf. Eine Reihe von Zitaten zu den unterschiedlichen ökonomischen Ansätzen des Strategischen Managements soll dies verdeutlichen:

„By moving from pure competition and normal profits to imperfect markets and supernormal profits we may seem to be closer to the heart of strategy. [...] But in practice we have merely replaced one set of mystifications, the simplistic microeconomic perfections which Simon so roundly criticizes, with another set based on market power and market imperfections. We have no way of defining the nature of rent-yielding resources other than ex post, in terms of the results they produce. We have not theory of how, ex ante, to detect rent-streams or market power."[188]

„It is fairly easy to enumerate conditions that made competencies immobile [...], but such description leaves a crucial question unanswered: How do strategic competences arise?"[189]

„Efficient organizational forms of the sort predicted by TCE [= Transaction Cost Economics, A.N.] emerge over time through some type of selection process in which only efficient solutions survive harsh environmental conditions. There is no *ex ante* explanation of where the assortment of organizational forms that enters the selection process comes from. This assortment is taken to be exogenous. There is also no explanation of how decisions and interactions internal to the organization might affect the selection process."[190]

Die Zitate verdeutlichen nicht nur, daß das Erklärungs-Gestaltungs-Paradox in den verschiedenen ökonomischen Ansätzen des Strategischen Managements in ähnlicher Form auftaucht, sie weisen ferner darauf hin, daß es möglicherweise in präskriptiver Hinsicht wenig sinnvoll

---

185 Rumelt, R.P./ Schendel, D./ Teece, D.J., [Afterword], 1995, S. 551 (Hervorheb. im Original)
186 Vgl. Rumelt, R.P., [Strategic Theory], 1984, S. 567f.
187 Vgl. zur klassischen Unterscheidung von Risiko und Ungewißheit Knight, F. H., [Risk], 1971.
188 Spencer, J.-C., [Strategy Theorizing], 1992, S. 20
189 Rumelt, R.P./ Schendel, D./ Teece, D.J., [Afterword], 1995, S. 532

ist, zwischen den content- und Process-Aspekten der Strategie zu trennen. Allein einen Strategie-content zu empfehlen, kann nicht ausreichend sein und ist im übrigen nicht schwer: Man muß Markteintrittsbarrieren errichten, wertvolle, knappe, nicht-imitierbare und nicht substituierbare Ressourcen beschaffen oder generieren, Transaktionen effizienter als der Markt abwickeln, einmalige Erfindungen hervorbringen, Minen mit unentdeckten Goldvorkommen kaufen usw. Ohne gleichzeitig dabei den Strategieprozeß zu beleuchten, mit dem die Handlungsanweisungen in die Tat umgesetzt werden können, sind derartige Empfehlungen nicht zielführend.[191]

Ein Grund dafür, daß das Erklärungs-Gestaltungs-Paradox nicht augenfällig wird, ist die in der ökonomischen Strategieliteratur verbreitete undiszipliniert eklektische Vorgehensweise bzw. das frameworking. Eine weitere Ursache liegt in der unklaren Bestimmung der jeweiligen Ansätze, ob ihnen ein Gleichgewichtskonzept zugrunde liegt oder nicht.

Anerkanntermaßen ist die Frage, wie sich nachhaltig supranormale Gewinne erwirtschaften lassen, Ausgangspunkt der ökonomischen Strategieansätze.[192] Bereits in dieser Frage offenbart sich eine mehrdeutige Position zum Gleichgewichtskonzept. Die Rede von der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils bezieht sich nicht auf die Kalenderzeit, noch meint sie einen prinzipiell unbefristeten Zeitraum. Sie beruht auf einem Gleichgewichtskonzept.[193] Der Wettbewerbsvorteil dauert solange an, bis - etwa durch einen externen „Schock" - das alte Marktgleichgewicht gestört wird und sich ein neues etabliert.

„Supranormal" sind Gewinne, die normalerweise - und d.h.: im Gleichgewicht - nicht erreichbar sind. Die Existenz von Gewinngelegenheit und damit die Möglichkeit eines Strategischen Managements überhaupt, muß von einem Ungleichgewicht der Märkte ausgehen. Das hat das oben angegebene Zitat von Camerer noch einmal zum Ausdruck gebracht.

Im deutschsprachigen Raum denkt man bei der Nutzbarmachung der mikroökonomischen Theorie für die Betriebswirtschaftslehre an Gutenbergs faktortheoretischen Ansatz. Vergleicht man – hier sehr verkürzt - Gutenbergs Ansatz mit den ökonomisch basierten Arbeiten des Strategischen Managements, werden einige fundamentale Unterschiede zwischen beiden Vorgehensweisen deutlich. Die oben angesprochenen Problemkreise lassen sich so noch aus einer anderen Perspektive herausarbeiten.

---

[190] Peteraf, M./ Shanley, M., [Fundamental Paradox], 1997, S. 198

[191] In jüngerer Zeit spricht sich auch Porter, M.E., [Dynamic Theory], 1991, S. 105 für eine Konvergenz von process und content aus. Dies begründet er, das ist bemerkenswert, mit der genauen Umkehr des oben angeführten Arguments. Wenn nicht bestimmt werden kann, welcher Strategieinhalt angesteuert wird, sei die Strategientwicklung ein zielloser Prozeß, der nur zufällig zum Erfolg führen könne.

[192] Vgl. etwa Teece, D.J./ Pisano, G./ Shuen, A., [Dynamic Capabilities], 1997, S. 509.

[193] Vgl. Barney, J.B., [Sustained Competitive Advantage], 1991, S. 102f.

Gutenberg operiert mit einem normativen Begriff der Rationalität, d.h. er konfrontiert einen Idealzustand mit einem Realzustand. Aus der Differenz leitet er die Notwendigkeit zum betriebswirtschaftlichen Handeln ab. Der Idealzustand, bei Gutenberg das Erkenntnisobjekt, wird auf der Grundlage der neoklassischen Mikroökonomie konstruiert. Das anzustrebende Ideal ist durch einen innerbetrieblichen Gleichgewichtszustand gekennzeichnet.[194]

Im Realzustand, dem Erfahrungsobjekt, tauchen Störungen, Irrationalitäten und unvorhersehbare Ereignisse auf. Die Aufgabe der Unternehmensleitung besteht darin, diese Differenzen zum idealen Zustand des Erkenntnisobjektes zu erkennen und durch *Anpassungsprozesse* zu nivellieren. Es gilt, einen „Einschwingungsprozeß" in Gang zu setzen, eine Bewegung hin zum Gleichgewicht herbeizuführen. Nicht supranormale Gewinne sind das Ziel, sondern normale Gewinne, und selbst diese sind das Produkt einer „Störung". Betriebswirtschaftliches Handeln ist damit ein Beitrag zur „Rationalisierung" des Realzustandes durch die Daueraufgabe der optimalen Relationalisierung von Zwecken und Mitteln. In diesem Punkt zeigt sich eine deutliche Parallele zu den frühen Vertretern des „economic turn" wie Caves, der Strategie als ein „constrained optimization problem"[195] begriff. Diese Sichtweise spiegelt sich aber auch in der Mehrheit der ökonomischen Strategieansätze wider, die - wenigstens implizit - einen synoptisch-rationalen Planungsprozeß nahelegen.[196]

Der Unterschied zur ökonomischen Strategieliteratur liegt darin, daß es dort nicht um normale, sondern um supranormale Gewinne geht, d.h. die angestrebten Gewinne fallen vis-a-vis zu den Wettbewerbern höher aus. Bei Gutenberg wären supranormale Gewinne bestenfalls als ein kurzfristiges Übergangsphänomen möglich.

Ausgangspunkt der Überlegungen im Strategischen Management ist zunächst eher eine Gleichgewichtsvorstellung, d.h. ein Zustand, in dem das fokale Unternehmen noch keine übernormalen Gewinne erwirtschaftet. Die idealisierte Zielvorstellung ist zunächst ein Ungleichgewichtszustand (supranormaler Gewinn), der dann „einrastet" und durch ex-post-Einschränkungen des Wettbewerbs nachhaltig Bestand hat.

Das Problem besteht darin, daß aus ökonomischer Perspektive das Zustandekommen von supranormalen Gewinnen nicht als ein Prozeß der „Rationalisierung" beschrieben werden kann, sondern im Gegenteil: Es ist bei der Konfrontation von Ideal mit Realität ein Prozeß der „Irrationalisierung", und das, obwohl dieser Prozeß gleichsam ein „suprarationales" Ergebnis zeitigt. Hier entsteht der Widerspruch zur „constrained optimization problem"-Sichtweise ökonomischer Strategiekonzepte.

---

194 Dieser Gleichgewichtszustand unterscheidet sich zwar u.a. in der internen Ausrichtung von dem der Mikroökonomie, doch die Grundidee ist dieselbe.

195 Vgl. noch einmal Caves, R., [Industrial Organization], 1980, S. 88.

196 Bei einigen Varianten des Ressourcenorientierten Ansatz wird das synoptisch-rationale Vorgehen aufgegeben, dann wird jedoch fraglich, ob diese Varianten noch ökonomische Ansätze sind.

Wenngleich es also fundamentale Unterschiede zwischen Gutenberg und ökonomisch argumentierenden Strategieforschern gibt, hält Gutenberg einen Ort frei, an dem das spezifisch Strategische plaziert werden kann: Es ist der „dispositive Faktor", der die „echten Führungsentscheidungen" trifft. Diese Entscheidungen entsprechen, wie mancherorts angemerkt wird, den strategischen.[197] Sie besitzen eine große Bedeutung für den Bestand des Unternehmens, sind auf das Unternehmensganze gerichtet und können nicht von der Führung delegiert werden. Der dispositive Faktor ist damit „der Motor", „das Zentrum, die eigentlich bewegende Kraft des betrieblichen Geschehens" und hat die „beherrschende Stellung" inne. Gleichzeitig ist er jedoch „in kein rationales Schema einzufangen" bzw. „nicht vollständig in Rationalität auflösbar."[198] Zu Recht fragt Fischer:

„Wie kann Gutenberg angesichts dieser Individualität und Irrationalität, ausgerechnet derjenigen, die nach seiner Auffassung den Betrieb beherrschend bestimmen, zu einer Beschreibung des betrieblichen Geschehens kommen, das nach streng rationalen Produktivitäts- und Gewinnmaximierungskalkülen gesetzmäßig abläuft?"[199]

Der dispositive Faktor ist genauso zwiespältig konstruiert wie die ökonomischen Ansätze des Strategischen Managements. Obwohl er in einer „irrationalen Schicht wurzelt", bringt er „suprarationale" Ergebnisse vor. Auch läßt er sich weder dem Erfahrungs- noch dem Erkenntnisobjekt eindeutig zuordnen. Ebenfalls ähnlich wie in der Strategieliteratur wird der dispositive Faktor mit Formulierungen, er besitze die „Gabe", den „Instinkt" oder die „Weitsicht"[200] richtige Entscheidungen zu treffen, mystifiziert.

Nur, Gutenberg unternimmt erst gar nicht den Versuch, den dispositiven Faktor theoretisch in den Griff zu bekommen. Ein Projekt wie die Strategieforschung müßte in seinen Augen ein zum Scheitern verurteiltes Unterfangen sein. Die unternehmerische Funktion lasse sich „nicht verwissenschaftlichen" und der dispositive Faktor sei „in kein Verfahren auflösbar. Denn die großen Entscheidungen wurzeln in jener Irrationalität, die das Geheimnis individueller Art zu denken und zu handeln bleibt."[201]

Der Bereich, der an anderer Stelle als das spezifisch Strategische herausgearbeitet wurde und der zweifellos ein wesentlicher Bestandteil erfolgreicher wirtschaftlicher Tätigkeit ist, liegt, das ist das Fazit nach dem bisher Gesagten, außerhalb des Bereiches ökonomischer Theoriebildung.[202]

---

197 Vgl. Schreyögg, G., [Logik], 1991, S. 199, Becker, A., [Rationalität] , 1996, S. 57.
198 Vgl. die Zusammenstellung dieser Zitate bei Fischer, D., [Handlungsspielräume], 1996, S. 46ff.
199 Fischer, D., [Handlungsspielräume], 1996, S. 47
200 Gutenberg, E., [Grundlagen], 1983, S. 131 u. 147
201 Gutenberg, E., [Grundlagen], 1983, S. 147
202 Zu einem ähnlichen Zwischenergebnis gelangt auch zu Knyphausen, D. zu, [Blindheit], 1990, S. (ohne Fn.) nach der Untersuchung betriebswirtschaftlicher Organisationstheorien mit ökonomischer Basis: „Die (aus-

2.4.2 Integration des Schöpferischen

Der Versuch, das Schöpferische in einen ökonomischen Rahmen einzufügen, erinnert an die Arbeiten Schumpeters.[203] Es war sein Verdienst, die Bedeutung einer Kraft jenseits der ökonomischen Rationalität erkannt zu haben, die aus dem schöpferischen Potential des Unternehmers entspringt. Ausgangspunkt seiner Arbeiten war die neoklassische Gleichgewichtstheorie. Wie die Strategietheoretiker sah sich Schumpeter dem Problem konfrontiert, daß diese „reine Ökonomie" die Existenz von Unternehmergewinnen nicht erklären kann.[204] Sein Ziel war zunächst nicht die Widerlegung der statischen Gleichgewichtstheorie, sondern die Ergänzung um eine dynamische Theorie.[205] Kausaler Faktor in Schumpeters Darstellung der wirtschaftlichen Entwicklung ist der schöpferische Unternehmer. Er paßt sich nicht passiv den gegebenen Daten an, sondern gestaltet aktiv Neues. Der Schumpeter-Unternehmer durchbricht das wirtschaftliche Gleichgewicht mit der Durchsetzung grundlegend neuer Ressourcenkombinationen und erzielt damit Gewinne.[206]

Es wurde bereits gezeigt, daß in der Strategieliteratur die Eigenschaften des Schumpeter-Unternehmers zunehmend in den Zusammenhang des spezifisch Strategischen gebracht werden. Strategie in der reinsten Form ist nach dieser Auffassung die Gründung eines neuen Unternehmens.[207] Insofern ist die Strategieforschung, wie Rumelt bemerkt, stärker mit Schumpeters Vision der „schöpferischen Zerstörung" verbunden als mit den statischen Gleichgewichtsbedingungen der neoklassischen Theorie.[208] In die gleiche Kerbe schlägt Jacobson, der beobachtet, daß sich als Gegenentwurf zu den Strategiearbeiten der industrieökonomischen Tradition eine von Schumpeters Ideen geprägte „Austrian school of strategy" formiert.[209] Uneinigkeit besteht darüber, inwieweit es gelingen kann, die Schumpeterschen Ideen mit der neoklassischen Theorie zu versöhnen. Rumelt sieht keine prinzipiellen Schwierigkeiten, „Entrepreneurship" zu modellieren und einer neoklassischen Analyse zugänglich zu machen.[210] Andere Autoren bezweifeln, daß dies ohne unzulässige Simplifikationen gelingen kann.[211] Das Werk von Schumpeter selbst unterstützt diese Zweifel am nachdrücklichsten.

---

schließlich) ökonomisch orientierten Ansätze setzen sich [...] dem Einwand aus, daß der Bereich, der doch zweifellos zum Kern eines erfolgreichen Wirtschaftens gehört: das ‚Unternehmerische' nämlich, sich dem theoretischen Zugriff entzieht. [...] Das , was eigentlich am meisten interessiert, kann man am Ende nicht theoretisch untersuchen – das ist die Einsicht, mit der man sich offenbar abfinden muß."

203 Vgl. Schumpeter, J.A., [Nationalökonomie], 1970.
204 Vgl. Schumpeter, J.A., [Nationalökonomie], 1970, S. 587.
205 Vgl. Kesting, P., [Positivismus], 1996, S. 59.
206 Vgl. Schumpeter, J.A., [Entwicklung], 1912, S. 10ff.
207 Vgl. Spender, J.-C., [Frontier Activities], 1993, S. 28.
208 Vgl. Rumelt, R.P., [Strategic Theory], 1984, S. 560.
209 Vgl. Jacobson, R., [„Austrian" School], 1992.
210 Vgl. Rumelt, R.P., [Stategic Theory], 1984.
211 Vgl. Witt, U., [Grundlagen], 1987, S. 56ff., Jacobson, R., [„Austrian" School], 1992.

Denn die theoretische Integration des Unternehmertums in den ökonomischen Rahmen ist Schumpeter nie gelungen, obwohl dies sein erklärtes Ziel war. Das unternehmerische Handeln selbst kann von ihm nicht ökonomisch begründet werden.[212] Das Motiv sei nicht das Streben nach Gewinn oder Bedürfnisbefriedigung, sondern die „Freude am Neugestalten", die sich in dem „schöpferischen Tun des Künstlers" wiederfindet.[213] Wiederum drängt das Paradox an die Oberfläche, daß diese Form der Irrationalität zu supranormalen Gewinnen, also im Sinne der Zielerreichung, zu einem höchst rationalen Ergebnis führt. Die verschiedenen Handlungslogiken sind in unterschiedlichen Welten zu Hause, die nicht in Übereinstimmung zu bringen sind. (Vgl. Abb. 15).

Abb. 15: Die zwei Welten bei Schumpeter

	Welt der *stasis*	Welt der *dynamis*
Handlungslogik	ökonomische Rationalität	künstlerisch/ schöpferisch
Veränderungsmodus	Anpassung	Entwicklung durch originäre Neugestaltung
Theorie	ökonomische Theorie	jenseits der ökonomischen Theoriebildung
Akteur	Wirt	Unternehmer
Motiv	Nutzenmaximierung	Selbstzweck: a. Erfolg des Erfolges willen (Freude an Macht) b. Schöpfung der Schöpfung willen (Freude an Neugestaltung)

Quelle: eigene nach Gerschlager, C., [Konturen], 1996

Gerschlager arbeitet den Dualismus heraus, auf dem Schumpeter seine Theorie aufbaut.[214] Es wird deutlich, daß das Unternehmerische bzw. das Strategische in einer Welt jenseits der ökonomischen Rationalität zu finden ist. Die Idee der schöpferischen Tätigkeit als Selbstzweck ist damit aufnahmefähig für die oben angestellte Beobachtung, daß das Strategische mit formaler ökonomischer Rationalität nicht erklärbar ist, aber gleichzeitig ökonomisch vorteilhaft ist. Nur so ist die unternehmerische Leistung erklärbar, daß grundlegend Neues geschaffen wird, obwohl die Daten für dieses Handeln weder vorliegen noch aus der Vergangenheit abgeleitet werden können. Diese Konstruktion führt in das von Gerschlager so bezeichnete „Schumpetersche Dilemma":

„Die Konsequenz [des Schumpeterschen Dualismus, A.N.] besteht darin, daß man es mit einem Widerspruch zu tun bekommt, der dann unvermittelt stehen bleibt: nämlich die Tatsache, daß der Unternehmer gleichzeitig im Zentrum der ökonomischen Reflexion steht (womit auch

212 Vgl. Dopfer, K., [Elemente], 1990, S. 29f.
213 Vgl. Schumpeter, J.A., [Entwicklung], 1912, S. 142.
214 Vgl. Gerschlager, C. [Konturen], 1990.

clas Neue zur ökonomischen Kategorie wird) und doch jenseits des ökonomischen Bereichs steht."[215]

Oas Unternehmerische bleibt außerhalb der eigentlichen Theoriebildung, statt dessen füllt Schumpeter diesen Bereich mit einer kaum theoretisch motivierten Charakterisierung der Unternehmerpersönlichkeit. So schwankt Schumpeter zwischen einer nutzenpsychologischen und einer sozio-psychologischen Erkärung des Unternehmers. Entgegen dem eigenen Anopruch kann Schumpeters Theorie die Grundphänomene der wirtschaftlichen Entwicklung nicht erklären.[216] Zu dem gleichen Ergebnis gelangt D. Schneider:

> ‚Schumpeters Unternehmer ist ein deus ex machina, der ein vom Himmel gefallenes walasianisches Gleichgewicht, das sich in der Realität ständig als stationärer Prozeß reproduziert, exogen und damit unter Preisgabe eines jeden wirtschaftstheoretischen Erklärungsanpruchs in Wirtschaftskrisen überleitet."[217]

Wenngleich eine direkte Integration des Unternehmerischen in einen ökonomischen Rahmen nicht möglich erscheint, kann mit der sog. „Schumpeter-Hypothese" eine Argumentation aufgebaut werden, die u.U. doch noch die industrieökonomische Vorgehensweise Porters nachräglich legitimiert.

Aus der tendenziell gleichgewichtsorientierten Perspektive des Mason-Bain-Paradigmas bei Porter ergibt sich ein Widerspruch zwischen betriebs- und volkswirtschaftlich wünschenswertem Handeln. Dieser Widerspruch kann präziser herausgearbeitet werden, wenn man das Rentenkonzept untersucht, das dem noch deutlich ökonomisch geprägten Buch zur Wettbewerbsstrategie zugrunde liegt. Die Lehre für das Management lautet gemäß der normativen Umkehrung der Industrieökonomik, durch das Errichten von Markteintrittsbarrieren und durch kollusives Verhalten hinter diesen Monopolgewinne anzupeilen. Auf der Makroebene der Industrieökonomik stimulierte dieser Sachverhalt eine Diskussion, die auch für die Frage des Entrepreneurships von Bedeutung ist. Das Streben nach supranormalen Gewinnen muß in diesem Blickwinkel gleichbedeutend mit Wohlfahrtsverlusten sein, da Monopolpraktiken den Output auf ein Maß begrenzen, das unter dem gesellschaftlichen Optimum liegt.[218] Vereinzelt wurde Porter sogar vorgeworfen, er verführe zu wettbewerbsfeindlichen Praktiken am Rande oder jenseits der Legalität.[219]

---

[15] Gerschlager, C., [Konturen], 1990, S. 127

[16] Vgl. Oesterdiekhoff, G.W., [Entwicklung], 1993, S. 71.

[17] Schneider, D., [Unternehmer], 1986, S. 34 (Hervorheb. weggelassen)

[18] Vgl. Conner, K.R., [Historical Comparison], 1991, S. 127.

[19] So interpretiert z.B. Camerer, C., [Economically], 1985, S. 71 die Anmerkungen zur Übertragung von industrieökonomischen auf strategische Problemstellungen von Teece: „He [Teece, A.N.] notes in passing that applying concepts from industrial organization to strategic management is debatably ethical, like teaching criminals about law-enforcement technique, since entry barriers – the golden fleece of Porter's (1980) book – almost always fleece consumers."

In der dynamisierten Betrachtung Schumpeters läßt sich hingegen eine enge Verbindung zwischen Monopolstellung bzw. Marktmacht und Entrepreneurship herstellen, die den wohlfahrtsmindernden Effekt strategischer Manöver in Frage stellt. Die Beschreibung der wirtschaftlichen Entwicklung als ein Prozeß der kreativen Zerstörung birgt einen schweren Angriff auf die industrieökonomische Anti-Trust-Politik. Kreatives Entrepreneurship ist stets mit Ungewißheit behaftet. Ein radikal innovierendes Unternehmen braucht Marktmacht nicht nur für den finanziellen Handlungsspielraum,[220] der für ein solches Wagnis notwendig ist, sondern auch, um überhaupt einen Anreiz zur Innovation zu haben. Ohne die Möglichkeit andere Wettbewerber vom Markt fernzuhalten, kann das innovierende Unternehmen die Entrepreneurgewinne nicht abschöpfen. Eine wirtschaftspolitisch motivierte Eliminierung von Marktmacht käme folglich einer Drosselung des Motors der wirtschaftlichen Entwicklung gleich, weil weder die Möglichkeit noch ein Anreiz zur Innovation bestünde. Im Kern besagt die „Schumpeter-Hypothese", daß mit der Möglichkeit, monopolistische Praktiken anzuwenden, die Chancen steigen, erfolgreich als Entrepreneur tätig zu werden.[221]

Was bedeutet diese Diskussion für das Strategische Management, wenn man sich zurück in Porters Perspektive des normativen Kopfstands begibt? Zunächst liefert sie eine Rechtfertigung für die nicht nur in Porters Arbeiten verbreitete und oft kritisierte „big firm bias"[222] in der Strategieforschung. Nun ist Marktmacht nicht mit Unternehmensgröße gleichzusetzen. Porter hat beispielsweise gezeigt, daß auch relativ kleine Unternehmen, deren Abnehmer bei einem Wechsel auf einen anderen Zulieferer hohe „switching costs" in Kauf nehmen müssen, eine hohe Marktmacht besitzen können.[223] Doch zumindest ist ein positiver Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße bzw. Marktkonzentration und Marktmacht plausibel.

Wichtiger ist jedoch die Verkettung von Entrepreneurship und Marktmacht in der genannten Diskussion. Wäre der Faktor Marktmacht eine entscheidende Vorbedingung für Entrepreneurship, bestünde mit einem entsprechend erweiterten industrieökonomischen Paradigma möglicherweise doch die Möglichkeit, den Kern der Unternehmensstrategie indirekt einzufangen, indem man sich auf die Schaffung seiner zentralen Voraussetzung konzentriert. Die Verengung des Strategieproblems auf die Marktmachtperspektive ist jedoch mit einer Reihe von Defiziten behaftet,[224] von denen drei besonders schwer wiegen:

1. Der umfangreiche Korpus der industrieökonomischen Literatur liefert keine oder nur eine äußerst brüchige Evidenz für den Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße bzw.

---

220 Diese Voraussetzung impliziert, wie Cohen, W.M./ Levin, R.C., [Innovation], 1989, S. 1074 feststellen, einen imperfekten Kapitalmarkt.

221 Vgl. Witt, U. nach zu Knyphausen 1995, S. 182

222 Mintzberg, H., [Schools], 1990, S. 133.

223 Vgl. Porter, M.E., [Wettbewerbsstrategie], 1988, S. 33.

224 Vgl. zu einem Überblick Cohen, W.M./ Levin, R.C., [Innovation], 1989 und Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 82ff.

Marktkonzentration und Innovationsrate. Nicht akzeptabel im Rahmen strategischer Überlegungen ist zudem die in der Mehrzahl entsprechender Untersuchungen vorgenommene Reduktion kreativen Entrepreneurships auf F&E-Aufwendungen. Die Interpretation der uneindeutigen empirischen Untersuchungen lieferte eine Reihe von theoretischen Einwänden gegen Schumpeters Hypothese, die zudem durch die Strategieliteratur unterstützt werden. Beispielsweise kann der Wettbewerbsschutz durch den „Schatten" der Marktmacht wuchernde Bürokratisierungprozesse begünstigen, die innovative Aktivitäten nachhaltig behindern.

2. Rumelt stellt heraus, daß die Gleichsetzung von Monopolgewinnen mit Entrepreneurgewinnen unzulässig ist.[225] Die Möglichkeit für riskante Innovationen ist weniger eine Frage von Monopolgewinnen, als ein Problem der Allokation von Verfügungsrechten. Bei entsprechender Allokation könnten die Extragewinne angeeignet werden, ohne daß der Output künstlich eingeschränkt wird (aber eben letzteres kennzeichnet Monopolgewinne). Darüber hinaus verträgt sich die Marktmachtperspektive, bei der Unternehmen, die hinter Markteintrittsbarrieren via Kollusion ihr Verhalten parallelisieren, um im Extremfall wie ein einziger kollektiver Akteur zu handeln, nicht mit dem Bild des Entrepreneurs. Dieser betritt neuartige Wege, strebt nach Einzigartigkeit und verläßt die in einer Industrie üblichen Verhaltensweisen.[226]

3. Ein dritter wichtiger Einwand, der durch die oben angestellten Überlegungen zu Porters Werk direkt unterstützt wird, betrifft die Richtung der Kausalität, die durch den überwiegend statischen Charakter der industrieökonomischen Untersuchungen kaum in den Blick gerät. Innovative strategische Manöver können auch umgekehrt zur Schumpeter-Hypothese als Voraussetzung für Marktmacht angesehen werden. Das oben angeführte Rumelt-Zitat läßt diese Richtung des Marktmacht-Innovations-Zusammenhangs wesentlich wahrscheinlicher erscheinen. Eine weitere Bekräftigung erfährt diese Sichtweise durch Phillips Untersuchung zur zivilen Luftfahrtindustrie.[227] Eine höhere Innovationsrate, das zeigt die Untersuchung über den Zeitraum der späten 20er Jahren bis in die Mitte der 60er, fördert Marktkonzentration und damit Marktmacht:

„The risks that firms face in a rapidly changing technological environment have been illustrated. Some of the manufacturers erred by failing to develop new aircraft types which technological change were making possible. Other erred by attempting types which, except with enormous development costs, were not technically feasible. A few - and only a few - succeeded in avoiding these mistakes and, thus, in maintaining a position in the market."[228]

---

[225] Vgl. Rumelt, R.P., [Entrepreneurship], 1987, S. 138ff.
[226] Vgl. Aharoni, Y., [Unique], 1993.
[227] Vgl. Phillips, A., [Technology], 1971.
[228] Phillips, A., [Technology], 1971, S. 127

Auch der Umweg über die Schumpeter-Hypothese führt nicht zu dem Ziel, auf der Grundlage eines ökonomischen Bezugsrahmens instruktiv das Zustandekommen von nachhaltig supranormalen Gewinnen zu erklären.

Ob beim Schumpeter-Unternehmer, beim dispositiven Faktor Gutenbergs oder bei den dargestellten Ansätzen des Strategischen Managements, immer wieder wird deutlich, daß das spezifisch Strategische eine hervorgehobene Bedeutung für den Unternehmenserfolg besitzt, gleichzeitig die ökonomische Theorie aber keinen Beitrag dazu leisten kann, sich diesem Phänomen instruktiv zu nähern. Diese Zweifel formuliert auch Teece, der mit dem Blick auf technologische Innovationen auf andere Disziplinen verweist:

„In any case, the competitive-strategy literature has only a limited contribution to make to the issue of technological progress. It cannot address itself to invention, as it is probably impossible to create new technical know-how through a conscious strategy. The organizational-behavior and psychology literature may help in designing organizational environments which stimulate creativity. However, neither the economics, nor, I believe, the competitive-strategy literature is capable of generating normative principles to help firms be more creative, other than through indicating the importance of incentives and organizational structure. The most valuable contribution which economists can provide is to analyze how to enhance the value of a firm's unique technological resources once they have been generated.“[229]

Shoemaker gelangt zu einem ähnlichen Ergebnis:

„A central issue in the question of rent seeking is that of creativity. Can individuals or organizations be systematically creative? I personally doubt whether true creativity can ever be captured in systematic rules and programmes. As such, there may not exist general formulas for rent creation. If they existed, they would presumably self-destruct through diffusion.“[230]

Wenn aber kreatives Entrepreneurship im Zentrum der Strategiedebatte steht, müssen diese Einschätzungen zu erheblichen Zweifeln führen, ob mit dem Import ökonomischer Theorien die Forschungsbemühungen im Strategischen Management tatsächlich entscheidend vorangetrieben werden können.

---

[229] Teece, D.J., [Firm Boundaries], 1986, S. 197

[230] Shoemaker, P.J.H., [Strategy], 1990, S. 1181

3 Zwischenfazit

Vor dem Hintergrund der Analyse des Strategiebegriffs wurde die These vertreten, daß kreatives Entrepreneurship der unsichtbare Kern des Strategischen Managements ist. Die These wurde erhärtet durch die Untersuchung der ökonomischen Ansätze des Strategischen Managements. Gerade die Nichtvereinbarkeit mit der ökonomischen Theorie hat gleichsam in der Form eines „Negativabdruckes" deutlich gemacht, daß Entrepreneurship zwar die zentrale Rolle bei dem Erreichen von supranormalen Gewinnen spielt, es aber von den ökonomischen Ansätzen exogenisiert wird.

Am Beispiel der Erfolgsfaktorenforschung und an Porters Bezugsrahmen der fünf Wettbewerbskräfte wurde deutlich, daß die präskriptiven Aussagen dieser Ansätze einen selbstzerstörerischen Charakter tragen, wenn berücksichtigt wird, daß sie tatsächlich umgesetzt werden. Der Ressourcenorientierte Ansatz führt zwar implizit die eigenen Anwendungsbedingungen in seine Analyse wieder ein, er gerät jedoch darüber zu einer selbsttragenden Konstruktion, die sich in den Problemen der Selbstbezüglichkeit verfängt. Die Diskussion dieser Ansätze hat gezeigt, daß die Homogenität der Strategien unter den Wettbewerbern ein Mißerfolgsfaktor ist. Aharoni hat dieses Thema weiterentwickelt und nachdrücklich darauf hingewiesen, daß Strategien einzigartig sein müssen, wenn sie Erfolg versprechen sollen.[1]

Im deutschsprachigen Raum führt die Untersuchung von H. Simon auf dem empirischen Weg zum selben Ergebnis. Simons „heimliche Gewinner" waren Unternehmen, die auf die Anwendung von modernen Managementkonzepten zu Gunsten von höchst individuellen Problemlösungen verzichtet haben.[2] Simon schreibt, nachdem er sich kritisch zur Portfolio-Analyse, Erfahrungskurve, dem Kernkompetenzansatz und dem Konzept der drei Standardstrategien geäußert hat: „Im Kern muß Strategie darin bestehen, Dinge anders zu machen, als es die Konkurrenten tun. Meist ist aber völlig unklar, was anders in diesem Zusammenhang heißt. Eines steht hingegen fest: Die Anwendung der gleichen Patentrezepte führt nicht zu Anders- und damit Einzigartigkeit, sondern zu Me-too-Positionen. Nachahmung ist aber die strategische Sackgasse par excellence."[3] Diese Einsicht hindert Simon freilich nicht, sein eigenes (Patent-)Rezept zu propagieren, das auf einer bereits aus der Erfolgsfaktorenforschung hinlänglich bekannten und oft kritisierten Annahme beruht: „Die gleichen Prinzipien scheinen überall auf der Welt zum Erfolg und zur Marktführerschaft zu führen. Daher sind die Lehren,

---

1 Vgl. Aharoni, Y., [Unique], 1993.
2 Vgl. zusammenfassend Simon, H., [Heimlichen Gewinner], 1996.
3 Simon, H., [Verwirrung], 1995, S. 136

die uns diese Marktführer erteilen, wahrscheinlich für alle Unternehmen nützlich."[4] Man bekommt es also wieder mit dem altbekannten Paradox zu tun.

Mit diesen Beobachtungen ist natürlich ein schwerer Angriff auf die gesamte wissenschaftliche Auseinandersetzung um das Strategische Management verbunden. Jede Generalisierung gerät in die Gefahr, in das Paradox zu laufen, für alle Unternehmen gleichermaßen Einzigartigkeit zu fordern. Sowohl in Porters Werk als auch im Ressourcenorientierten Ansatz findet sich dieses Paradox wieder. Unlängst forderte Porter unter der Überschrift „Was ist Strategie?" im inneren Widerspruch zu seinem Konzept der drei Standardstrategien für alle Unternehmen gleichermaßen Andersartigkeit: „[D]er Kern der Strategie [liegt] in bestimmten Tätigkeiten, die ausdrücklich anders verrichtet werden als bei den Mitbewerbern oder bei diesen gar nicht erfolgen."[5] Einen ähnlichen Widerspruch entdeckt Conner im Ressourcenorientierten Ansatz: „[R]esource-based theory holds that performance differentials between firms depend to significant measure on possession of *unique* input and capabilities. Thus in the best of all worlds, resource-based theory would be aimed at generalizing about uniqueness, which clearly is impossible."[6]

Wenn Strategie eine einzigartige Leistung ist, die nicht systematisch aus einer übergreifenden Regel abgeleitet werden kann, wird wieder deutlich, daß ihr Kern kreatives Entrepreneurship ist. Luhmann hat mit einem kleinen Zwei-Stufen-Selbsttest zur Überprüfung der eigenen Kreativität das Problem, sich diesem Phänomen systematisch zu nähern, veranschaulicht:

„Auf der ersten Stufe ist eine ganz einfache Verhaltensregel zu befolgen. Man nehme sein Gewissen und gehe in das Nachbarzimmer. Wenn man feststellt, daß der Nachbar Bücher liest, wie man selbst, und wenn man dann ein schlechtes Gewissen verspürt, ist man nicht kreativ. Man will ihn nachahmen. Wenn man dagegen feststellt, daß der Nachbar die gleichen Bücher liest wie man selbst und dann ein schlechtes Gewissen verspürt, ist man vermutlich kreativ. Denn dann sucht man, vielleicht unbewußt, neue Wege. Kreativität wird hier also über die Steuerung von Schuldgefühlen getestet. Allerdings ist dies nur die erste Stufe des Tests. Auf der zweiten Stufe gilt dagegen die Regel: Wer den Kreativitätstest anwendet, ist schon deshalb nicht kreativ, denn das zeigt, daß er interessiert daran ist, kreativ zu sein. Und das wollen ja schließlich alle."[7]

Einen sehr deutlichen Kontrapunkt zu der Vorstellung, daß sich aus ökonomischen Modellen präskriptive Aussagen zur Erreichung übernormaler Gewinne ziehen lassen, hat McCloskey gesetzt. „If you're so smart why ain't you rich?" lautet sein fundamentaler Einwand gegen die

---

[4] Simon, H., [Heimlichen Gewinner], 1996, S. 27

[5] Vgl. in der deutschen Übersetzung Porter, M.E., [Strategie], 1997, S. 43. Im amerikanischen Original (vgl. Porter, M.E., [Strategy], 1996) heißt der Titel des Aufsatzes „What Is Strategy?".

[6] Conner, K.R., [Historical Comparison], 1991, S. 144 (Hervorheb. im Original)

[7] Luhmann, N., [Zufall], 1987, S. 32.

Vertreter dieser Vorstellung.[8] Um noch einmal auf die Anekdote von dem 20$ Fund zurückzukommen: Warum heben diejenigen, die vorgeben, diese Dollarnoten systematisch finden zu können, sie nicht selbst auf? Warum zerstören sie ihre eigenen Gewinnmöglichkeiten durch Veröffentlichung? Das Problem überträgt McCloskey auch auf die Ausbildung an den Business Schools:

„[T]here are limits on the teachability of skills. It is paradoxical to claim that a Ph.D. qualifies one to teach 'entrepreneurship', or even 'exellence.' The present content of the American business school, with its burden of mechanical technique, undervalues the stories and moralities that make a business culture. In pure form the successful person of business is either a lucky fool or a godlike genius. It is hard to tell the difference."[9]

Unschwer ist in der Chimäre aus dem glücklichen Narren und dem gottähnlichen Genie der dispositive Faktor Gutenbergs und der Schumpeter-Unternehmer wiederzuerkennen. In eben diesem Sinne charakterisiert Pankoke das „strategische Genie" als „Grenzgänger zwischen Magie und Management": „Letztlich steht das ‚Magische' für die Schwelle zwischen dem innerweltlich noch Verfügbaren und den Zonen des Unbenennbaren, Unsagbaren, deren Wirklichkeit und Wirksamkeit rationaler Erkenntnis entzogen und dem Erleben vorenthalten bleibt."[10]

Mit diesem Punkt ist ein weiteres Schlüsselproblem des Strategischen Managements angesprochen. Es betrifft die Rationalität strategischer Führung. Die Rede von dem Schöpferischen der Strategie provoziert die Selbstanwendung des Rationalitätsbegriffs. Wie irrational ist rationales Verhalten oder wie rational ist irrationales Verhalten? Eine von Weick angeführte Analogie aus der Biologie beschreibt das Problem:

„If you take a glass jar without a lid, fill it full of flies and bees, press the bottom of the jar against a window and wait a minute or two, an interesting thing will happen. The flies, with all their erratic, skittering, helter-skelter motion, will escape from the jar. The bees, on the other hand, will cluster at the bottom of the jar. Persevering in their love of light, none will escape. All will die at the bottom of the jar."[11]

Das zielorientierte, auf den Glanz des Profits ausgerichtete Handeln innerhalb der unsichtbaren, weil nicht weiter dekomponierbaren, Constraints entspricht der Bienenlogik. Das ex ante irrationale Verhalten der Fliegen sprengt die Constraints („frame-breaking") und führt ex post zu rationalen Ergebnissen.[12] Eben dies ist im Kontext der bisherigen Möglichkeiten ein krea-

[8] Vgl. McCloskey, D.N., [If You're So Smart], 1990.
[9] McCloskey, D.N., [If You're So Smart], 1990, S. 127f.
[10] Pankoke, E, [Strategische Genie], 1991, S. 35
[11] Maeterlinck nach Weick, K.E., [Organizational Communication], 1983, S. 28
[12] „The trick is not to play the game better than the competition but to develop and play an alltogether different game", heißt es zusammenfassend bei Markides, C., [Strategic Innovation], 1997, S. 9.

tiver Akt. Im Vorgriff auf die systemtheoretischen Überlegungen geht es um die Wiedereinführung der Unterscheidung von Rationalität und Irrationalität in sich selbst.[13] Im Sinne herkömmlicher Konzeptionen von Rationalität muß dieses Paradox als ein Indikator für ein möglicherweise unlösbares Problem betrachtet werden. Gleichzeitig wird der enge Nexus zwischen den aufgezeigten Paradoxien und dem Schöpferischen erkennbar. Zu Knyphausen zeigt, daß die Entstehung des Neuen mit der Paradoxie untrennbar verwoben ist.[14] Er illustriert dies mit dem Lernparadox Platons. „Schon Platon läßt seine beiden ‚Helden' Sokrates und Menon darauf stoßen, als sie die Frage diskutieren, ob die Tugend lehr- bzw. erlernbar sei: Wenn man etwas bereits weiß, so kann man es doch mehr erlernen, denn man weiß es ja bereits. Wenn man es jedoch noch nicht weiß, dann kann man es auch nicht erlernen, denn wie soll man wissen, wonach zu suchen ist."[15] Auch an dieser Stelle führt der Weg zurück zum schöpferischen Kern der Strategie.

Vieles von dem, was hier behandelt wurde, läßt sich mit der vielbeachteten „Honda Story", die Pascale 1985 veröffentlicht hat, illustrieren.[16] Die „Honda Story" erschütterte einige der Grundannahmen des Strategischen Managements (Mintzberg meint sogar: „Indeed, the story violates everything we believe about effective strategic management [...]."[17]) und sorgte für heftige Irritationen in der scientific community. Bis heute ist die Geschichte Gegenstand einer lebhaften Diskussion im Strategischen Management.[18]

Die „Honda-Story" handelt von dem außerordentlichen Erfolg, mit dem Honda den amerikanischen Markt für Kleinmotorräder eroberte. Im Jahre 1960, kurz nach dem Markteintritt, konnte Honda lediglich eine halbe Millionen US-Dollar Umsatz vorweisen. Innerhalb von fünf Jahren wurde der Umsatz auf 77 Millionen US-Dollar gesteigert, und bereits 1966 hielt Honda 63% des gesamten Marktes. Pascale präsentiert zwei Versionen, die auf vollkommen unterschiedliche Weise die Erfolgsgeschichte rekonstruieren.

Die erste Version speist sich aus den Daten einer Studie der Boston Consulting Group (BCG), die von der britischen Regierung in Auftrag gegeben wurde. Der 369 Seiten umfassende Bericht verbreitete sich schnell in den Vereinigten Staaten und diente als Grundlage für Fallstudien, die etwa an der Harvard Business School, der UCLA oder an der University of Virginia für Lehrzwecke entwickelt wurden. In dieser Fassung wurde das Vorgehen Hondas als ein analytischer, zielgerichteter Top-down-Prozeß präsentiert, der dem synoptisch-rationalen Strategiemodell der Lehrbücher folgt. Die Strategie der Japaner gehorchte in der BCG-

---

13 Vgl. zur Diskussion um den traditionell konstruierten Rationalitätsbegriff der Theorie des rational-choice und um das Konzept der Systemrationalität Esser, H./ Luhmann, N., [Systemdenken], 1996.

14 Vgl. Knyphausen, D. zu, [Paradoxien], 1992.

15 Knyphausen, D. zu, [Paradoxien], 1992, S. 145

16 Vgl. Pascale, R.T., [Honda's Success], 1985, die gekürzte wiederveröffentliche Fassung Pascale, R.T., [Honda Effect], 1996 und ergänzend Pascale, R.T., [Managen], 1990.

17 Mintzberg, H., [Reply], 1996, S. 96

Darstellung dem „Gesetz" der Erfahrungskurve: Konsequent wurden volumenabhängige Kostenvorteile ausgenutzt, um das Unternehmen auf eine Kostenführerschaftsstrategie ausrichten zu können. Zielsicher identifizierte Honda das untere Segement (die 50 ccm-Klasse) als den Punkt, an dem man erfolgreich in den US-Markt eindringen kann. Nach den Anfangserfolgen arbeiteten sich die Japaner schrittweise von der Westküste zur Ostküste Amerikas vor. Komplettiert wurde die Gesamtstrategie durch eine Marketingkampagne, die systematisch auf junge Familien zielte und mit dem Slogan: „You Meet the Nicest People on a Honda" ein Gegenbild zu dem damals verbreiteten „Macho-Image" von Motorradfahrern entwarf. Alles in allem berichtetet die BCG-Version und einige daran anschließende Arbeiten aus dem akademischen Bereich von einem Paradebeispiel für angewandte Wissenschaft, die zur Entwicklung erfolgreicher Strategien beiträgt.

Eher zufällig ergab sich für Pascale 1982 die Möglichkeit,[19] in Japan die sechs seinerzeit verantwortlichen Manager nach ihrer Version der „Honda Story" zu befragen. Diese zeichneten ein ganz anderes Bild der Geschichte.

Die Ausgangssituation war wenig aussichtsreich. Eine Reihe von japanischen Anbietern war zuvor auf dem amerikanischen Markt gescheitert, die Zugänge zu den Vetriebskanälen waren schlecht, und den Honda-Managern stand nur ein sehr kleines Investitionsvolumen zur Verfügung. Dennoch gründete man mit der mehr oder weniger willkürlichen Zielsetzung, 10% des Importmarktes in einigen Jahren zu erreichen, eine kleine Niederlassung in den Vereinigten Staaten. Kawashima, der spätere Präsident von American Honda, berichtete:

„In truth, we had no strategy other than the idea of seeing if we could sell something in the United States. It was a nice frontier, a new challenge, and it fits the ‚success against all odds' culture that Mr. Honda had cultivated. I reportet my impressions to Fujisawa [dem Partner des Unternehmensgründers Honda, A.N.] – including the seat-of-the-pants target of trying, over several years, to attain a 10 percent share of U.S. imports. He didn't probe that target quantitatively. We did not discuss profits or deadlines for breakeven."[20]

Man bot Motorräder der 50ccm, 125 ccm, 250 ccm und 305ccm Klasse an. Die Kräfte wurden zunächst auf die Motorräder mit größerem Hubraum konzentriert. Hier erhoffte man sich bessere Vetriebschancen bei den Motorradhändlern, weil die großen Motorräder den Anforderungen des luxuriöseren und weiträumigeren U.S. Marktes vermeintlich besser entsprachen. Man befürchtete zudem, die 50ccm Motorräder hätten in dem „Macho-Markt" negative Ausstrahlungseffekte auf das Image der höherklassigen Maschinen. Doch nach den ersten Verkäufen der 250 ccm und 305 ccm Motorräder traten bei diesen schwerwiegende technische

[18] Vgl. Mair, A., [Honda], 1999.

[19] Pascale, R.T., [Reflections], 1996, S. 112 berichtet, daß auf einer Reise nach Japan ihn weniger ein wissenschaftliches Vorhaben als vielmehr spontane Neugier dazu bewegt hat, die Honda-Manager zu befragen.

Mängel auf, denn anders als in Japan wurden die Motorräder in den Vereinigten Staaten wesentlich schneller und über längere Entfernungen gefahren. Hondas Reputation im U.S. Markt wurde zerstört, noch bevor sie richtig aufgebaut werden konnte. Erst jetzt sah man sich dazu gezwungen, die 50 ccm Maschinen, die bisher praktisch nur von den Honda-Managern selbst auf dem Weg zur Arbeit benutzt wurden, in Position zu bringen – trotz der ursprünglichen Bedenken. „But when the larger bikes started breaking, we had no choice“[21], berichtete Kawashima. Durch das Aufsehen, daß die Manager auf ihrem Arbeitsweg mit den kleinen Motorrädern erregten und durch Händleranfragen wurden die Verantwortlichen zu diesem Schritt ermuntert. Die Anfragen kamen indes nicht von Motorradhändlern, sondern von Sportgeschäften. Diese informierten die Honda-Manager später auch darüber, daß nicht die anvisierte traditionelle Zielgruppe der „Lederjackenträger“ die Motorräder kaufte, sondern der normale „Durchschnittsamerikaner“.

In dem neuen Segment und mit dem neuen Vertriebskanal wuchs der Umsatz sehr rasch. Dazu trug auch der niedrige Preis der kleinen Motorräder bei. Er resultierte jedoch nicht aus einem hohen Produktionsvolumen, wie dies in der BCG-Studie unterstellt wurde. Im Gegenteil, anfänglich war die Produktion ineffektiv, und wegen des großen Nachfrageüberhangs mußte ein erheblicher Teil der Produktion über Subunternehmer abgewickelt werden. Der Grund für den niedrigen Preis lag in der leichten und simplen Konstruktion der Motorräder, die u.a. durch Hondas Know-how im Motorsportbereich ermöglicht wurde. Erst später, als eine Reaktion auf die große Nachfrage, wurde in moderne Fertigungsanlagen mit großer Kapazität investiert. Die Marketingstrategie, mit dem im übrigen von einem Studenten entworfenen Slogan „You Meet the Nicest People on a Honda“, wurde schließlich als flankierende Maßnahme eingesetzt - nachdem sich herausgestellt hatte, daß die Zielgruppe eine ganz andere war, als zu Beginn angenommen. Der Strategieprozeß, von dem die Beteiligten berichteten, entsprach im Ganzen also nahezu dem Gegenteil der in den Lehrbüchern verbreiteten Version.

Die „Honda Story“ und die akademische Diskussion, die sie auslöste, spiegeln auf anschauliche Weise eine Reihe der grundlegenden Kerngedanken wider, die hier behandelt wurden:

- Bedeutung von „Entrepreneurship“. Das Vorgehen der Honda-Manager ist ein eindrucksvolles Beispiel für erfolgreiches Entrepreneurship. Honda entwickelte in den USA einen vollkommen neuen Markt mit einer neuen Zielgruppe und einem neuen Vertriebskanal. Ein kleines „start-up team“ veränderte die Spielregeln der Branche auf eine gänzlich ei-

[20] Kawashima nach Pascale, R.T., [Honda's Success], 1984, S. 54
[21] Kawashima nach Pascale, R.T., [Honda's Success], 1984, S. 55

genständige Weise. „History has it that Honda ‚*redefined*' the U.S. motorcycle industry."[22]

- „Retrofitting". In der Strategieliteratur werden häufig Erfolgsbeispiele herangezogen, um Handlungsempfehlungen zu plausibilisieren. Erfolgsgeschichten werden sorgfältig um einzelne Strategiekonzepte herum konstruiert – retrofitted –, so daß sie das jeweils präferierte Konzept unterstützen. Nur selten wurden in den herangezogenen Erfolgsbeispielen diese Konzepte tatsächlich angewandt. In den meisten Fällen handelt es sich um ex-post-Rationalisierungen. Retrofitting ist im Strategischen Management ein gängiges Verfahren. Insbesondere in der Erfolgsfaktorenforschung ist es verbreitet. Die zahlreichen Fallbeispiele in Porters Werk sind möglicherweise ebenfalls ein Produkt von ex-post-Rationalisierungen. So geben Inkpen und Choudhury zu bedenken: „An industry positioning perspective, inherent in Porter's earlier work, can attribute a brilliant strategy to what was in reality a stroke of luck (witness the Honda motorcycle story)."[23] Später haben Prahalad und Hamel ausgerechnet in der „Honda Story" einen exemplarischen Fall gesehen, der die Notwendigkeit einer auf Kernkompetenzen aufbauenden Strategie deutlich macht.[24] Es wurden noch weitere Interpretationen der Honda-Geschichte veröffentlicht. „[...] Honda was said to illustrate and legitmate *either* learning *or* design, *either* industry analysis *or* resource-based approaches, *either* core capabilities *or* core competencies."[25] Nach einem Überblick auf die verschiedenen Varianten schreibt Mair: „In brief, it would appear that, in observing Honda, the strategy thinkers have seen only what they want to see. Reductionist, one-sided explanations pervade the studies."[26] Die „Honda-Story" und die daran anschließenden akademischen Arbeiten haben wohl unter anderem deshalb ein so großes Interesse erregt, weil hier ausnahmsweise die Methode des „Retrofittings" kritisch überprüft worden ist.

- Fragmentierung der Strategiedebatte. Die sich nach der Veröffentlichung der „Honda Story" anschließende Debatte veranschaulicht, wie zersplittert die Disziplin des Strategischen Managements ist. Goold, der Co-Autor der BCG Studie, beobachtete mit Blick auf die Debatte: „The different perspectives on Honda's success in the U.S. motorcycle market put forward by the BCG report and the different accounts published here give a fascinating illustration of the range or views that strategy ‚experts' can espouse."[27] Die „Honda

---

[22] Pascale, R.T., [Honda's Success], 1984, S. 56

[23] Inkpen, A./ Choudhury, N., [Strategy Absence], 1995, S. 322

[24] Vgl. Hamel, G./ Prahalad, C.K., [Strategic Intent], 1989, Prahalad, C.K./ Hamel, G., [Core Competence], 1990, Hamel, G./ Prahalad, C.K., [Wettlauf], 1997. Vgl. kritisch dazu Rumelt, R.P., [Honda], 1996, Mair, A., [Honda], 1999, S. 35.

[25] Mair, A., [Honda], 1999, S. 39 (Hervorheb. im Original)

[26] Mair, A., [Honda], 1999, S. 36; Ironischerweise bezieht sich das auch auf die vermeintlich „wahre" Interpretation Pascales, die sich auf die Interviews mit den Honda-Managern stützt.

[27] Goold, M., [Extra Time], 1996, S. 100

Story“ war natürlich Wasser auf die Mühlen jener Vertreter aus dem Process-Zweig der Disziplin, die den urwüchsigen, nicht planbaren Charakter von Strategien hervorheben. Sie ist daher ein häufig zitiertes Beispiel in den Auseinandersetzungen mit den Vertretern eines synoptisch-rationalen Strategiemodells. So spielte die „Honda Story“ auch eine Rolle in der Debatte zwischen Ansoff, als einem Vetreter der traditionellen Perspektive und Mintzberg, der die Strategieentwicklung als einen Lernprozeß beschreibt.[28] Tsoukas untersuchte diese Debatte und stellte fest, daß sich die beiden Autoren weder über die Interpretation der „Honda Story“ noch über eine gemeinsame Definition von Strategie einigen konnten.[29] Durch die tiefliegenden Differenzen in den epistemologischen Grundannahmen und in der Konzeption von Wissen fanden Ansoff und Mintzberg keine gemeinsame Diskussionsbasis – sie redeten aneinander vorbei.

- Grundsätzliche Zweifel am Strategiemodell. Japanische Unternehmen verlassen sich weniger als westliche Unternehmen auf sophistizierte Strategiekonzepte.[30] Mancherorts wird der Erfolg der Japaner in den 70er und 80er Jahren gerade auf die Nicht-Anwendung von Konzepten aus der Wissenschaft oder der Unternehmensberatung zurückgeführt.[31] Die „Honda-Story“ unterstützt diesen Eindruck.

- Modeerscheinungen und selbstzerstörerischer Effekt. Die schnelle Verbreitung der BCG-Studie in den USA, das Einsickern dieser Studie in die Lehrpläne der renommierten Business Schools und ihre extensive Verwendung in der Lehre dokumentieren den großen Einfluß von modischen Beraterkonzepten auf das Strategische Management. Nach Rumelt bearbeitete nahezu jeder MBA-Absolvent zwischen 1979 bis 1985 während seiner Ausbildung eine Fallstudie auf der Grundlage der BCG-Version der Honda-Story.[32] Die Erfahrungskurve beeinflußte lange Zeit die Wahrnehmung strategierelevanter Aspekte westlicher Unternehmen, und sie ist eines jener Konzept, die als Modererscheinungen des Strategischen Managements bezeichnet werden. An ihr zeigt sich, daß der beschriebene selbstzerstörerische Effekt einer strategischen Handlungsanweisung nicht nur ein Problem der Theoriebildung ist, sondern auch eines der praktischen Unternehmensführung. Wenn

[28] Vgl. Mintzberg, H., [Design School], 1990, Ansoff, I., [Critique], 1991, Mintzberg, H., [Learning 1], 1991.
[29] Vgl. Tsoukas, H., [Management Studies], 1994.
[30] Vgl. Porter, M.E., [Strategie], 1997, S. 44 oder Pascale, R.T., [Honda's Success], 1984, S. 64, der schreibt: „The Japanese don't use the term ‚strategy‘ to decribe a crisp business definition or masterplan. They think more in terms of ‚strategic accomodation‘, or ‚adaptive persistence‘, underscoring their believe that corporate dircetion evolves from an incremental adjustement to unfolding events.“
[31] Vgl. Teil II:4.1.1, Pascale, R.T., [Grand Strategy], 1982 und Mintzberg, H., [Learning 1], 1991, S. 465, der im Rahmen der Debatte um die „Honda Story“ mit spitzen Ton bemerkt: „I have come to suspect that Harvard's great success may be business's great failure.“
[32] Vgl. Rumelt, R.P., [Honda], 1996, S. 103. Ein ähnliches Beispiel ist der Timex-Case: „Most graduates of business schools over the past 15 years have been exposed to the case of Timex – used in the classroom to demonstrate the power of strategy. [...] The ‚Timex-Strategy‘ has been sold to us as a ‚big brain‘ strategic coup; in fact, it conforms more closely to the iterative Japanese process of trial and error.“ (Pascale, R.T., [Grand Strategy], 1982, S. 116)

Erfahrungskurveneffekte der Schlüsselerfolgsfaktor auf einem Markt sind, wie es die BCG-Studie nahelegt, dann kann ein Unternehmen nur dann am Markt bleiben, wenn sein Produktionsvolumen sich überhalb einer kritischen Schwelle befindet. Bei einem kleineren Marktvolumen wird die Marktaustrittsoption nahegelegt.

Abb. 16: US-Importe von Motorrädern und Bauteilen

1975 – Publication of BCG Report
British
Millions
Japanese
Billions
1969 1971 1973 1975 1977 1979 1981 1983 1985 1987 1989

Quelle: Mintzberg, H., [Reply], 1996, S. 98

Die Analyse läßt unberücksichtigt, daß die Empfehlung in die Irre führt, wenn viele ihr folgen. In diesem Fall heißt dies, bei einer großen Zahl von Marktaustritten anderer Wettbewerber ist ein Verbleiben im Markt von Vorteil. Von diesem Effekt profitierten möglicherweise die Japaner. Mintzberg beobachtete die Entwicklung der US-Importe von Motorrädern und dazugehöriger Teile bei britischen und japanischen Unternehmen (vgl. Abb. 16). Die BCG-Studie blieb offenbar nicht ohne Folgen. Nachdem sie veröffentlicht wurde, rutschten die britischen Importe in den unbedeutenden Bereich ab. Die „strategieresisten-

ten" Japaner verstärkten hingegen ihr Engagement in dem amerikanischen Markt. Ihre Importe stiegen vor allem in den ersten Jahren nach der Veröffentlichung stark an. Nun läßt sich diese Entwicklung sicherlich nicht allein durch die BCG-Studie erklären,[33] doch es gibt Hinweise darauf, daß Unternehmensberatungen zumindest einen Anteil an dem Abstieg der britischen Motorradindustrie hatten. So berichtet eine ehemalige Führungskraft aus der Branche: „It was this desaster of academic business thinking that finally crucified a British industry which was respected throughout the world. I would think that the great and highly successful Japanese motorcycle industry looked on and studied our capers with unbelieving eyes."[34]

- Die Bedeutung von Glück. Die „Honda Story" ist durchsetzt mit zufälligen Ereignissen, die die verantwortlichen Manager immer wieder dazu bewegt haben, entgegen ihren ursprünglichen Absichten zu handeln. Manche der Entscheidungen, die sich später als sehr erfolgereich erwiesen haben, trafen sie nur gezwungenermaßen. Während die BCG-Studie die Honda Manager als strategische Genies stilisiert, zeichnet die Rekonstruktion von Pascale ein Bild von „glücklichen Narren". Tatsächlich wird im Strategischen Management zunehmend die Notwendigkeit gesehen, sich mit der Bedeutung von Glück auseinanderzusetzen.[35] Es wurde gezeigt, daß jene von der ökonomischen Theorie inspirierten Arbeiten, die am Strategie-content ansetzen, aber den Strategieprozeß vernachlässigen, immer wieder auf die Frage stoßen, welche Rolle Glück bei der Entwicklung erfolgreicher Strategien spielt. Nicht ganz zufällig sind es gerade die ökonomischen Arbeiten, die die Bedeutung von Glück hervorheben. Den Erfolg eines individuellen Unternehmens durch Glück zu erklären, hat hier eine lange Tradition: „Explanations of success and failure in terms of purely random processes have long been popular in economics and have recently begun to infiltrate the literature of strategy"[36], beobachtet Ghemawat. Umgekehrt wird aber auch denjenigen, die sich wie Mintzberg mit dem Strategieprozeß beschäftigen, vorgeworfen, daß in ihren Studien die erfolgreiche Strategieentwicklung zur Glückssache wird. Porter wendet z.B. ein: „Without a rather specific understanding of what underpins a desirable position, it is virtually impossible to deal analytically with the process of getting there. Strategy becomes an aimless process in which luck determines the winner."[37] Je stärker die Beschäftigung mit dem Strategischen Management die Bedeutung des Faktors Glück herausstellt, desto mehr wird die Grundannahme, daß der Erfolg eines Unternehmens von der zielgerichteten Steuerung des Unternehmens abhängt, in Frage gestellt. Schon die Diskussion um den „Erfolgsfaktor Glück" zeigt, wie wenig theoretische Orien-

[33] Mair, A., [Honda], 1999, S. 35 merkt dies kritisch zu Mintzbergs Interpretation an.
[34] Bert Hopwood nach Mintzberg, H., [Reply], 1996, S. 97
[35] Vgl. Porter, M.E., [Dynamic Theory], 1991.
[36] Ghemawat, P., [Commitment], 1991, S. 11
[37] Vgl. Porter, M.E., [Dynamic Theory], 1991, S. 105f.

tierung die Disziplin des Strategischen Management bzw. die gesamte Strategie-Industrie im Sinne einer instruktiven Anleitung zu inhaltlichen Gestaltung von Strategien zu bieten hat. Nicht in einer wissenschaftlichen Zeitschrift, sondern in der Fortune schreibt Hamel dazu: „The dirty little secret of the strategy industry is that it doesn't have any theory of strategy creation."[38] Aus diesem Grund sei in den vielen Erfolgsbeispielen, die die Strategie-Industrie liefert, gar nicht zu unterscheiden, ob Glück oder begründete Voraussicht die Ursache des Erfolgs waren.

Im Ganzen scheint die Diskussion um die „Honda-Story" mehr Auskunft über das Funktionieren der Strategie-Industrie mit Wissenschaftlern, Managern und Unternehmensberatern als relevanten Akteuren zu geben, als darüber, wie vernünftigerweise Strategien zu entwickeln sind.[39] Nach all dem ist dem Versprechen des Strategischen Managements, systematisch Hinweise zur Erreichung von nachhaltig supranormalen Gewinnen zu geben, in der Tat schwer zu glauben. Strategisches Management wäre die unangefochtene Königin unter den Disziplinen der Managementwissenschaften. Schon durch Zielsetzungen wie das Aufspüren von zentralen Erfolgsfaktoren, die Sicherung der Überlebensfähigkeit oder eben das Erreichen von nachhaltig supranormalen Gewinnen wird den anderen Managementdisziplinen eine zweitrangige Bedeutung zugewiesen. Keineswegs ohne Grund verbreitete sich in den frühen Jahren des Strategischen Managements eine Goldrauschstimmung. Noch heute versetzt die Hoffnung, Entrepreneurship so zu entschlüsseln, daß es mit anwendungsorientierten Modellen umgesetzt werden kann, Autoren wie Bygrave und eben jenen Hofer, der seinerzeit die Pittburgher Konfernz mitausrichtete, in Euphorie:

„If researchers could develop a model or theory to explain entrepreneurial processes, they would have the key that unlocks the mystery of entrepreneurship. To be good, such a model or theory must be deterministic in the sense that a given set of antecedents results in a single, specific outcome. With that kind of predicitve power, we would have the key to economic growth! Need we say more!! Entrepreneurship would be the giant of the business sciences, perhaps all the social sciences!!"[40]

Was bleibt, wenn man aus den angegebenen Gründen diese Euphorie nicht teilen kann? Zunächst muß konstatiert werden, daß die Krisensituation des Faches womöglich wesentlich tiefere Ursachen hat, als es die angeführten Symptome auf den ersten Blick vermuten lassen. So fundamental die dargelegten Probleme auch sind, zwei Relativierungen sind notwendig. Zum einen läßt sich zwar vieles, aber nicht alles, was in der Disziplin diskutiert wird, auf den schöpferischen Kern der Strategie zurückführen. Nur wenn man von der Eigenständigkeit der Disziplin ausgeht, ist dieser Punkt zentral. Zum anderen läßt die Einsicht, daß die bisherigen

---

[38] Hamel, G., [Strategies], 1997, S. 30
[39] Zu diesem Schluß gelangt auch Mair, A., [Honda], 1999, S. 26.
[40] Bygrave, W.D./ Hofer, C.W., [Entrepreneurship], 1991, S. 14f.

Konzepte des Strategischen Managements in letzter Konsequenz keinen Weg zu nachhaltig supranomalen Gewinnen aufzeigen können, noch nicht den Umkehrschluß zu, daß ihre Anwendung zu Wettbewerbsnachteilen führt.

Stimmt man dieser Analyse zu, werden ganz neue Fragestellungen virulent, die im Mainstream der Strategieliteratur kaum berücksichtigt werden. Mit einem Mal erscheinen die bisher unhinterfragten Basisannahmen des Strategischen Managements unwahrscheinlich. Gleichsam mit den Augen eines erstaunten Beobachters soll im folgenden erneut auf die Disziplin geblickt werden, um zu klären, welche Möglichkeiten sich einer „angewandten" Wissenschaft bieten und was das Strategische Management trotz der genannten Einwände bereits leistet. Dieser Perspektivenwechsel wird mit Hilfe der neueren Systemtheorie vollzogen. Die neuere Systemtheorie formuliert sich als eine Theorie der Beobachtung. Strategisches Management kann im Lichte dieser Theorie als ein Phänomen vorkommender sozialer Systeme behandelt werden. Dem entsprechend knüpft die Diskussion im zweiten Hauptteil dieser Arbeit an jenen sozialen Akteuren an, die unter dem Topos „Strategisches Management" jeweils spezifische Unterscheidungen handhaben. Die relevanten Beobachter, die im folgenden beobachtet werden, sind die Wissenschaft des Strategischen Managements selbst, strategisch handelnde Unternehmen sowie Unternehmensberatungen.

Auf der ersten Ebene wird die Disziplin des Strategischen Managements als ein soziales System, das aus wissenschaftlicher Kommunikation besteht, betrachtet. Es kann dann gefragt werden, warum, was die publizierte Masse angeht, die Disziplin des Strategischen Managements so erfolgreich war. Des weiteren kann untersucht werden, welche Grundannahmen der Idee der „angewandten Wissenschaft" zugrunde liegen und inwiefern diese Annahmen tragfähig sind. Der zweite Beobachtungsschwerpunkt liegt auf den Unternehmen als potentielle Anwender wissenschaftlichen Wissens. Wie entwickeln organisierte Sozialsysteme bzw. Unternehmen Strategien? Unternehmensberatungen spielen die zentrale Rolle bei der Verbreitung von Konzepten des Strategischen Managements. Ihre praktische Relevanz kann nicht bestritten werden und dokumentiert sich in dem stetigen Umsatzwachstum der Strategieberatung. Sind Strategieberater die besseren anwendungsorientierten Wissenschaftler?

Teil II:

Ein systemtheoretischer Blick auf die Strategie-Industrie

1 Perspektiven der neueren Systemtheorie

1.1 Warum neuere Systemtheorie?

Die Grundlage für den Hauptteil II dieser Arbeit liefert die neuere Systemtheorie Luhmannscher Prägung. In diesem Kapitel werden nur knapp einige Grundgedanken dieser Theorie skizziert. In den US-amerikanischen Forschungen zum Strategischen Management wird die neuere Systemtheorie nicht oder allenfalls bruchstückhaft aufgegriffen. In keinem Fall wird sie als Reflexionstheorie genutzt, mit der beobachtet wird, wie die Wissenschaft selbst beobachtet, wie Organisationen beobachten, wie Strategieberatungen in der Beratungssituation beobachten und was das für das Zusammenspiel der verschiedenen Akteure bedeutet. Eben dies wird im folgenden angestrebt und ist der Grund dafür, daß nun im stärkeren Maße Bezüge zu der deutschsprachigen Forschung hergestellt werden. Die Systemtheorie wird dabei nicht als ein Prämissensatz genutzt, der auf den Gegenstand gesetzt wird, sondern eher als eine „Technik des Verschiebens von Fragestellungen"[1]. Dieses Verschieben besteht nun darin, daß nicht mehr gefragt wird, wie die einzelnen Konzepte des Strategischen Managements ihre Anwendungsmöglichkeiten aus sich selbst heraus erklären, sondern in welchen sozialen Kontexten Strategiewissen prozessiert wird und auf welche Weise diese Kontexte interagieren.

1.2 Erkenntnistheoretischer Ausgangspunkt

Oben wurde schon angedeutet, daß die Reflexion der Beobachterrolle ein wichtiger Baustein in der Architektur der Systemtheorie ist. Dies entspricht der Einsicht, daß alle Erkenntnis beobachterabhängig ist. Um diese Einsicht kreist der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, aus dem Luhmann einige Elemente übernimmt. Die radikal konstruktivistische Erkenntnistheorie geht davon aus, daß die Wirklichkeit des Menschen nicht von ihm in der phänomenalen Welt *gefunden*, sondern aus dem kognitiven System selbst heraus *erfunden* wird.[2] Wirklichkeit ist das Ergebnis eines aktiven Konstruktionssprozesses und kein passives Widerspiegeln von Realität. Das bedeutet nicht, daß der Radikale Konstruktivismus einem Solipsismus folgt, bei dem Wirklichkeitskonstruktionen losgelöst von einer realen Welt als bloße Träume und Illusionen existieren. Wie im Unterschied zur traditionellen Erkenntnistheorie der Realitätskontakt gedacht wird, beschreibt von Glasersfeld mit dem Begriffspaar „match"

---

[1] Baecker, D./ Hutter, M., [Editorial], 1999, S. 3
[2] Vgl. Foerster, H. von, [Sicht], 1985, S. 51.

versus „fit“.[3] Der Begriff „match“, der dem Streben der traditionellen Erkenntnistheorien entspricht, meint die Stimmigkeit von Wirklichkeitskonstruktionen in dem Sinne, daß, zumindest in einem gegebenen kognitiven Ausschnitt, die Konstruktion die Welt gleichförmig wiedergibt. Der Radikale Konstruktivismus hingegen macht lediglich einen „fit“ für die Beziehung der Wirklichkeitskonstruktionen zur Realität geltend. Konstruierte Wirklichkeiten geben die Realität nicht wieder, sondern „passen“ auf sie. Das bedeutet, sie sind geeignet, Wege aufzuzeigen, mit denen die Ziele des Systems erreicht werden, ohne an der Realität zu scheitern. Konstruktionen, etwa Ideen, Anschauungen oder wissenschaftliche Theorien, sind viabel, wenn sie sich in bezug auf die erlebten Erfahrungen als stabil erweisen und somit Problemlösungskraft besitzen. Die Auslese erfolgt nicht in dem Sinne, daß die „beste“ Wirklichkeitskonstruktion ausgesucht wird, sondern daß „nicht passende“ Konstruktionen scheitern und ausgemerzt werden. Man kann dann nicht davon sprechen, daß sich Wirklichkeitskonstruktionen der Realität anpassen, da die reale Welt nicht für das Überleben von Konstruktionen verantwortlich ist, sondern nur für deren Untergang.[4] Damit sind alle Aussagen, die man über den Bezug von Realität zu Konstruktion machen kann, „eine Tautologie (was überlebt, lebt), die keinerlei Schlüsse auf die objektive Beschaffenheit jener Welt zuläßt, die sich nur in negativen Auswirkungen offenbart.“[5] Von Glasersfeld beschreibt dies mit der Metapher von einem Stein, der durch ein Sieb fällt.[6] Aus der Perspektive des Steins kann nur die Aussage gemacht werden, daß der Stein durch das Sieb durchgefallen ist. Über das Sieb selbst können aus dieser Perspektive keine Aussagen getroffen werden.

Die Entdeckung des Beobachters verbindet den Diskurs des Radikalen Konstruktivismus mit der Luhmannschen Systemtheorie. Luhmann kritisiert jedoch, daß, wenn man von „fit“ spricht, zu ungenau herausgearbeitet ist, in welcher Hinsicht es keine Übereinstimmung zur Außenwelt geben kann.[7] Nur „Rauschen“ kann die Umwelt nicht sein. Luhmann stellt fest, daß der Aufbau von Strukturen allein aufgrund von Irritationen zu viel Zeit in Anspruch nehmen würde. Und ein weiterer Kritikpunkt lautet: Indem die radikalen Konstruktivisten ausschließen, daß auch Realitätskontakt an der Konstruktion von Wirklichkeit mitwirkt, begeben sie sich in einen Widerspruch. Wendet man die konstruktivistischen Erkenntnisse konsequent auf den Radikalen Konstruktivismus selbst an, ist eine Feststellung, die andere Ursachen ausschließt, unzulässig – für einen derartigen Ausschluß bedürfte es der Kenntnis der Realität.[8] Diese Kritik führt in eine rekursive Schleife, auf die zurückzukommen sein wird. Zudem taugen nach Luhmann die Erkenntnisse des radikalen Konstruktivismus nur wenig zur Fundie-

---

[3] Vgl. Glasersfeld, E. von, [Konstruktivismus], 1981.

[4] Im Zusammenhang der Evolution von Wirklichkeitskonstruktionen ist daher der von Darwin gebrauchte Begriff der „Auslese“ problematisch. Vgl. Maturana, H./ Varela, F., [Baum], 1992, S. 111.

[5] Glasersfeld, E. von, [Konstruktion], 1981, S. 20

[6] Vgl. Glasersfeld, E. von, [Siegener], 1982, S. 410.

[7] Vgl. Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 521.

[8] Vgl. Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 511.

rung einer Theorie sozialer Systeme.[9] Es bleibt unklar, auf welcher Grundlage psychische System interagieren, wenn kein Realitätskontakt eine gemeinsame Basis schafft und nichts an dessen Stelle rückt.

Luhmann versucht die genannten Probleme der konstruktivistischen Erkenntnistheorie mit der Differenzlogik von George Spencer Brown zu überwinden.[10] Ausgangspunkt ist die Idee von Unterscheidung und Bezeichnung. Basis einer Bezeichnung ist stets die Unterscheidung eines Beobachters zwischen innen und außen. Jede Operation eines Beobachters läßt sich auf eine Innen/ Außen-Unterscheidung zurückführen und auf die Bezeichnung einer der beiden Seiten. „Beobachten heißt unterscheiden und bezeichnen."[11] Durch Unterscheidungen wird ein Raum in Zustände zerschnitten. Welche Unterscheidungen prozessiert werden ist nicht äußerlich vorgegeben, sondern die Entscheidung eines Beobachters. Folgt man dieser Sichtweise, läßt sich auf einer ganz allgemeinen Ebene fragen, wie Welterkenntnis möglich ist. Zunächst muß angenommen werden, daß die Welt mit sich selbst identisch ist, d.h., sie unterscheidet sich nicht von sich selbst. Der Beobachter kann bei der Innen/ Außen-Differenz nur noch zwischen sich selbst und der Welt unterscheiden. Der Beobachter, selbst Bestandteil der Welt, bildet dann den markierten Raum, der durch die Unterscheidung Innen/ Außen bezeichnet wird. Eine Erkenntnis über die Welt ist dann aber nicht möglich, weil diese dagegen den unmarkierten Raum bildet. Aber wenn der Beobachter die Außenseite der Unterscheidung, seine Umwelt zum markierten Raum macht, bildet er selbst den unmarkierten Raum. Mit dem Ausschluß des Beobachters wird nur ein Teil der Form der Welt abgebildet. „Es werden beobachteten Objekten und Tatsachen Eigenschaften und Merkmale zugeschrieben, ohne daß reflektiert wird, welche Aktivitäten oder Merkmale des Beobachters als andere Seite der Unterscheidung nötig sind, um gerade diese Unterscheidung herzustellen oder aufrechtzuerhalten."[12] In beiden Fällen, bei der Markierung der Innen- oder der Außenseite, würde der Beobachter seinen blinden Fleck nur hin- und herschieben. An dieser Stelle taucht das oben angesprochene Problem der rekursiven Schleife auf. Wie kann die durch Unterscheidung hergestellte Form wieder in die Form eingeführt werden? Dieses Paradox findet seine Entsprechung in der von Roth beschriebenen unendlichen Spiegelung des Gehirns in sich selbst:

„Das Gehirn erzeugt bei der Konstruktion der kognitiven Welt [...] zugleich ein ‚drinnen' und ‚draußen', die aufeinander bezogen sind. [...] Das Gehirn [...] ist natürlich nicht mit dem realen Gehirn identisch, das den kognitiven Raum erst konstituiert. [...] Wäre dies aber so, dann hätte ich eine paradoxe Situation vor mir: Ich könnte zugleich in mir und außer mir sein. Oder

[9] Vgl. Luhmann, N., [Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus], 1990, S. 55f.
[10] Im folgenden wird George Spencer Brown nach Simon, F.B., [Unterschiede], 1993 wiedergegeben.
[11] Simon, F.B., [Unterschiede], 1993, S. 60
[12] Simon, F.B., [Unterschiede], 1993, S. 77 (Hervorheb. weggelassen)

anders ausgedrückt: mein Gehirn könnte sich selbst von außen ansehen dadurch, daß es in sich eine Welt erzeugt, in der es selbst identisch enthalten ist."[13]

Das Paradox wirft die Frage auf, wie Erkennen überhaupt möglich sein kann. Aufgelöst wird es, indem neben dem markierten und dem unmarkierten Raum ein dritter Bestandteil eingeführt wird: die Zeit.[14] Im Bereich der Technik ist dieser Weg ein alltäglich zu beobachtendes Phänomen. Wird etwa eine elektrische Türklingel betätigt, schließt sich ein Stromkreis, die elektrische Spule wird magnetisiert, mit der Folge, daß sich zum einen der Klöppel zur Glokke bewegt und zum anderen der Stromkreis wieder unterbrochen wird. Mit der Unterbrechung des Stromkreises wird der Magnet außer Kraft gesetzt, der Klöppel, gezogen von einer Feder, schnellt zurück. Der Stromkreis schließt sich wieder, und der Vorgang wiederholt sich. Statisch betrachtet sehen wir dasselbe Paradox: Die Magnetspule ist nur bei geschlossenem Stromkreis in Kraft, der Kreis ist aber nur dann geschlossen, wenn die Spule außer Kraft ist. Dynamisch betrachtet oszilliert die Klingel zwischen den Zuständen; jeder Zustand ist Voraussetzung für den zeitlich folgenden.

Das Wechseln eines Wertes, der Übergang vom markierten in den umarkierten Raum, ist also eine Operation, die Zeit beansprucht. Durch die Dimension der Zeit entsteht ein imaginärer Tunnel, der innen und außen verbindet. Beobachtet man von außen die Innen- und Außenseite der Unterscheidung, ergeben sich zu verschiedenen Zeitpunkten (vorher/ nachher) differierende Werte. Der folgende Wert ist jeweils die Funktion des vorangegangenen. Auf diese Weise kann die Form wieder in die Form eingeführt werden. Spencer Brown nennt diesen Vorgang „re-entry".[15]

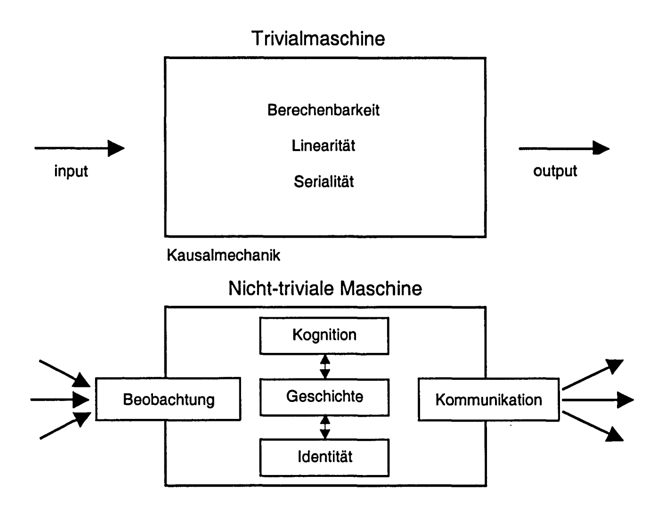
Erkennen setzt demnach den Rückgriff auf vorangegangene Unterscheidungen voraus. Dazu bedarf es einer „memory function". Das bedeutet, der Beobachter muß sich an das erinnern, was er ursprünglich tat, um die Welt so zu unterscheiden, wie er es tat. Der re-entry erfolgt somit über einen Bezug auf die eigene Geschichte des beobachtenden Systems.

Von Foerster beschreibt solche geschichtsabhängigen Systeme als „nicht-triviale Maschinen".[16] Im Gegensatz zu „trivialen Maschinen", die durch die lineare Relationierung von Inputs zu Outputs beschrieben werden können, versorgen sich „nicht-triviale Maschinen" mit ihrer eigenen Kausalität. Ihr Verhalten wird durch ihre inneren Zustände bestimmt, die wiederum von der eigenen Vergangenheit abhängen. Nicht-triviale Maschinen gehorchen der eigenen Systemdynamik, die sie zu einem gewissen Grad unabhängig von den Ursachen aus der Umwelt macht. Willke übernimmt das Konzept der nicht-trivialen „Maschine" und überträgt es auf die Funktionsweise von sozialen Systemen (vgl. Abb. 17).

---

[13] Roth, G., [Das reale Gehirn], 1987, S. 238f.
[14] Vgl. Simon, F.B., [Unterschiede], 1993, S. 76.
[15] Vgl. Simon, F.B., [Unterschiede], 1993, S. 77.

Abb. 17: Trivialmaschine und nicht-triviale Maschine



Quelle: Willke, H., [Interventionstheorie], 1994, S. 33, in Anlehung an von Foerster

Übertragen auf die Operation des Beobachtens ist an dem Selbstbezug beobachtender Systeme zu erkennen, daß der Prozeß der Realitätskonstruktion von der Vergangenheit dieser Systeme abhängt und eine aktive Eigenleistung ist. Auch bei Luhmann gilt, daß Erkennen nicht Abbilden oder Repräsentieren der Außenwelt im System bedeutet. Die Welt ist für jedes System das, was als Einheit der Differenz zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz angenommen werden muß. Erkennende Systeme können zwar zwischen innen und außen, Selbstreferenz und Fremdreferenz, Begriffen und Gegenständen, analytischen und synthetischen Wahrheiten usw. *unterscheiden.* Dies sind aber jeweils nur interne Unterscheidungen, die rückgekoppelt sind an die Geschichte des Systems.[17] Luhmann schreibt daher einerseits: „Kein Zweifel also, daß die Außenwelt existiert, und ebensowenig ein Zweifel daran, daß ein wirklicher Kontakt mir ihr möglich ist als Bedingung der Wirklichkeit der Operationen des Systems selbst."[18] Andererseits stellt er fest: „Kognitiv muß [..] alle Realität über Unterscheidung konstruiert werden und bleibt damit Konstruktion."[19]

Soziale Realität ist dann das, „was im Beobachten einer Mehrheit von Beobachtern trotz ihrer Unterschiedenheit übereinstimmend beobachtet werden kann."[20] Soziales entsteht nicht dadurch, daß die beteiligten Beobachter in einem Ausschnitt auf parallelisierte Bewußtseinszu-

[16] Vgl. Foerster, H., von, [Verstehen], 1992, S. 60ff.
[17] Vgl. Luhmann, N., [Soziologien], 1993, S. 12f.
[18] Luhmann, N., [Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus], 1990, S. 40
[19] Luhmann, N., [Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus], 1990, S. 50
[20] Luhmann, N., [Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus], 1990, S. 41

stände zurückgreifen können, sondern es gewinnt durch die Differenz zu den Beobachtern Realität.

1.3 Soziale Systeme

Die Luhmannsche Systemtheorie ist nicht linear, sondern zirkulär konstruiert. Das bedeutet, die einzelnen Elemente der Theorie bauen auf andere Elemente auf, die wiederum die erstgenannten voraussetzen. Die gesamte Theorie ist eine selbsttragende Konstruktion. Um zu einer knappen Darstellung der Systemtheorie zu gelangen, können aus diesem Grund die Theoriebausteine nicht behutsam und stückweise nacheinander aufgetürmt werden. Der Einstieg muß an einer mehr oder weniger willkürlichen Stelle erfolgen, an der die zirkuläre Konstruktion durchbrochen wird.

Hier wird der Einstieg über den Sinnbegriff gewählt. In einem sozialen System kann nicht alles, was in der Umwelt vorliegt, thematisiert werden. Die Umwelt kann keine Eins-zu-Eins-Entsprechung im System finden. Soziale wie auch psychische Systeme unterliegen einem Selektionszwang. Luhmann zufolge ist Sinn jener Mechanismus, der die notwendige Reduktion leistet.[21] Im Fall sozialer Systeme heißt dies, Sinn zieht die Grenze zwischen systemzugehöriger und nicht systemzugehöriger Kommunikation. Sinn reduziert Komplexität, vernichtet sie aber nicht. Denn was nicht aktualisiert wird, hat weiter Bestand in Form des Möglichen. Erst die Differenz von aktuell Gegebenem und dem Möglichen konstituiert Sinn. Einen ganz ähnlichen Gedanken formuliert Weick, wenn er schreibt: „When people talk, we know nothing until we also know what possible things they could have said but did not."[22] Jede sinnhafte Aktualisierung verweist auf andere nicht aktualisierte Möglichkeiten, auf das, was Luhmann in Anlehnung an Husserl als Letzthorizont allen Sinns, als „Welt" bezeichnet.

Ein wichtiges Merkmal der Luhmannschen Systemtheorie ist damit schon angesprochen. Die Elemente, aus denen soziale Systeme bestehen, sind nicht Menschen, sondern Kommunikationen. Jede Kommunikation ist die Synthese aus den Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen.[23] Information und Mitteilung fallen zwar zeitlich zusammen, doch als selektive Ereignisse müssen sie getrennt werden. Wie bereits erwähnt, ist Information insofern eine Selektion, als sie durch Kommunikation aus dem Horizont des Möglichen gewählt wird. Dabei wird der Horizont gleichzeitig durch dieselbe Kommunikation aufgespannt, da anhand des Gewählten erst deutlich wird, was statt dessen gewählt hätte werden können. Die zweite Selektion ist die Wahl des Verhaltens, das die Information mitteilt, sei es verbal, durch Gesten, laut oder leise usw. Damit ist auch die Wahl eingeschlossen, wem gegenüber die Information

21 Vgl. Luhmann, N., [Soziale Systeme], 1984, S. 93ff.
22 Weick, K.E., [Organizational Communication], 1983, S. 16
23 Vgl. Luhmann, N., [Kommunikation], 1988, S. 11f.

mitgeteilt wird. Verstehen als dritte Selektion verlangt die Unterscheidung von Mitteilung und Information. Das bedeutet, der Kommunizierende muß seine Reaktionen an den fremden Selektivitäten ausrichten.

Es bleibt aber dabei: Nur Kommunikationen konstituieren soziale Systeme. Der einzelne Mensch bzw. psychische Systeme gehören zu deren Umwelt.[24] In einer provokanten Formulierung heißt es bei Luhmann „Der Mensch kann nicht kommunizieren; nur die Kommunikation kann kommunizieren.“[25] Nichts Psychisches und erst recht nicht Körperliches findet unmittelbaren Eingang in die Kommunikation. Kommunizieren ist keine Gedankenübertragung. Die einzelnen Selektionen bauen auch nicht ursächlich aufeinander auf, sondern setzen sich zirkulär voraus. Verstehen liegt dann vor, wenn an die beobachtete Differenz weitere Kommunikationen angeknüpft werden können. Mißverstehen kann in dieser Hinsicht auch unter Verstehen fallen.

Soziale Systeme konstituieren sich als ein Netzwerk rekursiv aufeinander bezogener Kommunikationen. Dieses Netzwerk bringt spezifische Muster, Routinen und Regeln hervor, die die Anschlüsse jener Kommunikationen konditionieren, die wiederum Bestandteil des Netzwerkes sind, das sie ermöglicht. Die Selektivität der Verknüpfungen bildet dabei das Komplexitätsgefälle, welches das System von der Umwelt abgrenzt. Soziale Systeme entwickeln auf diese Weise eine spezifische Eigendynamik; sie nehmen vorübergehend stabile „Eigenwerte“[26] an, deren Zustandekommen sich nicht mehr aus den Eigenschaften der sie umgebenen Umwelt heraus erklären läßt. „Emergenz“ ist der Begriff, der diesen Sachverhalt beschreibt.

Wie diese spezifische Eigenständigkeit des Sozialen zu fassen ist, hat Luhmann im Zuge der „autopoietischen Wende“ in seinem Werk weiter ausgearbeitet. Der Begriff „Autopoiese“ heißt übersetzt etwa „Selbstschöpfung“ und stammt ursprünglich von Maturana und Varela.[27] Die beiden Autoren verwandten den Begriff zur Beschreibung von biologischen Systemen. Sie gelangten zu der Erkenntnis, daß die Phänomene, die biologische Systeme hervorbringen, nicht von den physikalischen Eigenschaften ihrer Umwelt oder ihrer Bestandteile abhängen, sondern von ihrer spezifischen, autonomen Operationsweise. Luhmann überträgt den Begriff auf soziale Systeme. Autopoietische Systeme sind in seiner Fassung solche Systeme, „die die Elemente, aus denen sie bestehen, durch die Elemente, aus denen sie bestehen, selbst produzieren und reproduzieren.“[28] Mit anderen Worten, ein autopoietisches Netzwerk ist Produzent und Produkt zugleich.

---

[24] Dieser Aspekt hat der Luhmannschen Systemtheorie die Kritik eingehandelt, sie sei „anti-humanistisch“ oder gar „menschenfeindlich“. Vgl. zu dieser Kritik und dazu, daß sich auch genau das Gegenteil behaupten läßt, Kolbeck, C./ Nicolai, A., [Organisation], 1996, S. 130ff.

[25] Luhmann, N., [Soziale Systeme], 1984, S. 31

[26] Foerster, H. von, [Verstehen], 1992, S. 76

[27] Vgl. Maturana, H./ Varela, F., [Baum], 1987, S. 60.

[28] Luhmann, N., [Bewußtsein], 1985, S. 403

Autopoietische Systeme operieren selbstreferentiell, d.h. in einer rekursiven, zirkelhaften Geschlossenheit. Diese Geschlossenheit ist gleichzeitig Bedingung für Offenheit. Reine Selbstreferenz würde sich schnell im immer Gleichen erschöpfen. Es geht vielmehr um mitlaufende Selbstreferenz. Damit Kommunikation an Kommunikation anschließen kann, müssen Fremdbezüge mit aufgenommen werden. Die Systemtheorie behauptet, „daß selbstreferentielle Systeme mit Hilfe der Differenz von Selbstverweisungen und Fremdverweisungen (kurz: mit Hilfe mitlaufender Selbstreferenz) Informationen gewinnen, die ihnen die Selbstreproduktion ermöglichen.“[29] Operative Geschlossenheit bedeutet also nicht, daß autopoietische Systeme permanent tautologisch um sich selbst kreisen. Soziale Systeme bearbeiten sehr wohl die Differenz von Selbst- und Fremdbezügen – dies jedoch stets in einem selbstreferentiellen Modus. Der Unterschied von innen und außen kann nur innen prozessiert werden.

Die Autopoiesis sozialer Systeme beinhaltet damit auch nicht, daß Kommunikationen ohne psychische Systeme zustande kommen können. Psychische Systeme sind die Voraussetzung für soziale Systeme. Der Ausschluß der psychischen Systeme bedeutet lediglich, daß die Elemente, die dem System als Voraussetzung dienen, nicht dessen Struktur bestimmen, obgleich das System an den Strukturen der Elemente mitwirkt. Gleichzeitig sind soziale Systeme nur über psychische Systeme umweltempfindlich. Was nicht über ein Bewußtsein wahrgenommen wird, kann nicht kommuniziert werden. Via mitlaufender Selbstreferenz stoßen sich psychische und soziale Systeme immer wieder an. In einer Ko-Evolution bilden sich auf den jeweils für sich geschlossenen Ebenen Strukturen und Muster heraus, die sich relativ zeitfest etablieren können. Es „ [...] kann mithin eine eigene Sinnevolution in Gang kommen, die ausprobiert, welche Schemata der Informationsgewinnung und –verarbeitung sich in ihrer Anschlußqualität [...] bewähren.“[30]

Mit der hier nur knapp skizzierten Luhmannschen Systemtheorie wird eine Perspektive gewonnen, mit der im folgenden auf die an der Strategie-Industrie beteiligten Systeme und ihre jeweils spezifischen Eigenlogiken geblickt werden kann. Im einzelnen sind diese die Wissenschaft des Strategischen Managements, organisierte Sozialsysteme als potentielle Anwender wissenschaftlichen Wissen sowie die Strategieberatungen.[31]

---

[29] Luhmann, N., [Soziale Systeme], 1984, S. 607

[30] Luhmann, N., [Soziale Systeme], 1984, S. 104

[31] Bei letzteren geht es genauer vor allem um das Kontaktsystem, das in der Beratungssituation „zwischen“ Berater und Klient entsteht.

2 Strategisches Management als wissenschaftliche Disziplin

2.1 Wissenschaft als soziales System

2.1.1 Autopoiesis der Wissenschaft

Die universale Gegenstandserfassung der Systemtheorie umgreift auch das Wissenschaftssystem. Die (moderne) Wissenschaft kann als ein autopoietisches soziales System beschrieben werden.[1] Der Leitcode, mit dem sie operiert, ist die Unterscheidung von wahr und unwahr. Dies darf nicht so verstanden werden, daß wissenschaftliche Aussagen an ihrem „Wahrheitsgehalt“ erkennbar sind. Schon vor dem Hintergrund der konstruktivistischen Überlegungen im vorangegangenen Kapitel wäre das unsinnig. Vielmehr sind wissenschaftliche Aussagen wahrheits- bzw. unwahrheitsfähig. Das heißt, jeder wissenschaftlichen Aussage kann prinzipiell der Wert wahr oder unwahr zugeschrieben werden und nicht etwa die Differenz schön/ häßlich oder rechtmäßig/ unrechtmäßig. Ob sich im Einzelfall die Präferenz für den einen oder den anderen Wert ergibt, ist eine rein innerwissenschaftliche Angelegenheit. Die Luhmannsche Systemtheorie beschreibt Wissenschaft gerade nicht als ein teleologisches System, das in einem Approximationsprozeß in Richtung Endzustand „Wahrheit“ driftet.[2] Die Autopoiesis der Wissenschaft benennt zunächst nur die Mindestbedingung, daß Wissenschaft Wahrheiten bzw. potentielle Unwahrheiten generieren muß, um sich in der sie umgebenden Gesellschaft reproduzieren zu können.

Das autopoietische Netzwerk der Wissenschaft konstituiert sich durch Publikationen.[3] Mit der Technik der Zitation verweisen Publikationen auf andere Elemente desselben Typs, regen zu weiterer Publikation an und reproduzieren so das wissenschaftliche Netzwerk. Damit wird die Idee verworfen, Wissenschaft setze sich aus Gemeinden von Wissenschaftlern, scientific communities, zusammen. Das wird schon daran deutlich, daß persönliche Eigenarten von Wissenschaftlern im Kommunikationsprozeß für gewöhnlich nur als „Rauschen“ ohne Informationswert behandelt werden oder schlicht daran, daß unter Umständen einige der Personen in der Gegenwart der jeweiligen Publikation nicht mehr leben.[4]

---

1 Vgl. Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994.
2 Vgl. Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 285.
3 Vgl. Stichweh, R., [Wissenschaft], 1987, S. 459ff., Luhmann, N., [Wissenschaft], S. 432.
4 Vgl. Luhmann, N., [Kommunikation], 1986, S. 153, Stichweh, R., [Wissenschaft], 1987, S. 462.

Durch den Elementarakt Publikation gewinnt das Wissenschaftssystem schärfere Konturen. Es reicht nicht aus, daß eine Aussage wahr ist (und damit immer auch: möglicherweise falsch), damit sie kommunikativ wirksam wird. Sie muß zusätzlich in ein bestimmtes Format gebracht werden. Das Wissenschaftssystem hat eine Reihe von Werten, Normen und institutionellen Vorkehrungen hervorgebracht, die diskriminieren, was eine wissenschaftliche Publikation ist und was nicht. Man denke nur an Formzwänge, die Technik der Zitation, Gutachtersysteme von Fachzeitschriften usw.

2.1.2 Variations-, Selektions- und Stabilisierungsmechanismen

Spätestens seit der Erfindung des Buchdrucks ist das bloße Festhalten, Bewahren und Finden von Wissen keine Leistung mehr, der es eines Funktionssystems der Gesellschaft bedarf.[5] In der modernen Wissenschaft geht es vielmehr um den Erwerb *neuen* Wissens.[6] Neuheit ist die Normalerwartung an die wissenschaftliche Kommunikation. Was lediglich reproduziert, ist im Prinzip nicht publikationsfähig.[7] Die moderne Wissenschaft unterliegt einer radikalen Verzeitlichung. Theorien, Methoden oder Hypothesen und die Anerkennung für Wissenschaftler, die sie vertreten, verschwinden für gewöhnlich nicht, weil sie als falsch entlarvt wurden, sondern weil nicht mehr über sie publiziert wird. Das gilt im besonderen Maße für die Sozialwissenschaften. Der Ausspruch „publish or perish“ benennt diesen Umstand.[8]

Neue Forschungsnotwendigkeiten entstehen durch die Entdeckung von neuen Problemen, von denen sich die Wissenschaft gleichsam ernährt. „Evolution von Wissenschaft ist vor allem auch die Evolution ihrer Probleme.“[9] Wissenschaft erzeugt permanent ihre eigenen Probleme und damit neue Forschungsnotwendigkeiten. Ausgangsprobleme werden nicht immer „wahrheitsgetreuer“ beantwortet, sondern ausdifferenziert und in neue Probleme übersetzt. Die Evolution der Probleme gehorcht dabei der Eigenlogik der Wissenschaft. Oft geraten dabei die Ausgangsfragen aus dem Blick.

Nun stellt sich die Frage, welcher Selektionsmechanismus regelt, daß eine Publikation Erfolg hat, d.h. zu Anschlußkommunikationen anregt und einen Beitrag zur Aufrechterhaltung der

---

5 Vgl. Luhmann, N., [Kommunikation], 1986, S. 155.

6 Diesen Sachverhalt bringt in der Negativform die Anekdote vom dem im Kern vernichtenden Gutachten zu einer wissenschaftlichen Arbeit zum Ausdruck: „Die Arbeit enthält viel Richtiges und viel Neues. Nur, das Richtige ist nicht neu, und das Neue ist nicht richtig.“

7 Dies gilt auch für Replikationen. Vgl. Stichweh, R., [Variationsmechanismen], 1996, S. 79. Replikationen sind nur dann sinnvoll, wenn das Wissen, was sie replizieren, nicht als zwingend gesichert betrachtet wird. Schon der Replikationsversuch setzt den Verdacht frei, daß es anders sein könnte. Die Neuerung einer Replikation besteht darin, daß man das Wissen nun doch als gesichert bzw. als noch stärker gesichert behandeln kann.

8 Vgl. Stichweh, R., [Wissenschaft], 1987, S. 466.

9 Stichweh, R., [Professionen], 1994, S. 38

Autopoiesis leistet.[10] Konsistenz mit dem bestehenden Wissenskorpus kommt allein als Mechanismus nicht in Betracht. Dies würde die Variations- und Wachstumsmöglichkeiten für das Wissenschaftssystem zu stark einschränken. Eine wissenschaftliche Neuheit würde nur in dem unwahrscheinlichen Fall nicht ausgemerzt werden, daß sie systematisch Konflikte zu dem existierenden Wissensbestand vermeidet. Sie wäre dann rein bestätigender Natur. Ohnehin sind die angeführten Werte, Normen und institutionellen Vorkehrungen, die als Zugangsschwellen fungieren, mit der Gefahr verbunden, daß sich das Wissenschaftssystem selbst blockiert. Tatsächlich gibt es zahlreiche Beispiele dafür, daß bedeutende Neuerungen dem Kurzschluß „stark abweichend = falsch" zum Opfer gefallen sind. Eine Umfrage unter 20 Nobelpreisträgern aus der Ökonomie zeigt, daß nur drei von ihnen noch nicht die Erfahrung gemacht haben, daß einer ihrer Aufsätze abgewiesen wurde.[11] Dazu zählten vor allem auch solche Publikationen, die später zu den Klassikern des Faches avancierten, wie z.B. George Akerlofs „The Market for ‚Lemons'".

Mit dem Code wahr/ unwahr sind also noch keine operativ wirksamen Kriterien vorgeben, an denen sich ein Selektionsmechanismus orientieren könnte. Erst Programme regeln, unter welchen Bedingungen etwas als wahr bzw. unwahr zu bezeichnen ist.[12] Eine Besonderheit des Wissenschaftssystems ist, daß es zwei Programmtypen kennt, die die Gefahr der Selbstblokkierung verringern: Theorien und Methoden.[13] Allein Theorien wären nicht hinreichend, weil nur die Konsistenz zu den bestehenden Theorien als Selektionskriterium in Frage käme. Theorien können jedoch jederzeit kritisiert werden, indem wissenschaftliche Resultate ins Spiel gebracht werden, gegen die sich methodisch nichts einwenden läßt. So erzeugen Methoden für Theorien ein Irritationspotential und eröffnen die Möglichkeit für die Wissenschaft, sich selbst zu überraschen. Mit einem ähnlichen Effekt können umgekehrt durch theoretische Schlüsse Methoden kritisch hinterfragt werden. Die Dualität der Theorie- und Methodenprogramme trägt auf diese Weise der Präferenz für Neuerungen Rechnung. Die verschiedensten Strukturen werden auswechselbar und es bleibt dennoch gewährleistet, daß sie kompatibel zu den Anforderungen an die wissenschaftliche Kommunikation gemacht werden können.

Wenn bisher evolutionstheoretisch gesprochen die Schritte der Variation und Selektion behandelt wurden, fehlt noch die Phase der Stabilisierung, um die Triade zu vervollständigen. Stichweh sieht in der internen Differenzierung des Wissenschaftssystems den Mechanismus, der eine Stabilisierung herbeiführt:

„[Die] Subsysteme der Wissenschaft, die im Wissenschaftssystem den Prozeß der Systembildung wiederholen, fungieren als in irgendeinem Sinne dauerhafte ökologische Nischen, in

---

[10] Vgl. zu dieser Frage Stichweh, R., [Variationsmechanismen], 1996, S. 83ff.
[11] Vgl. Gans, J.S./ Shepherd, G.B., [Rejected Classic Articels], 1994.
[12] Vgl. Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 184.
[13] Vgl. Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 413ff., Stichweh, R., [Variationsmechanismen], 1996, S. 84f.

denen unwahrscheinliche Hypothesen, riskante Theorien und komplizierte Methoden für einige Zeit gegen eine wissenschaftliche Umwelt geschützt werden können, die anderenfalls einen zu schnellen Verschleiß von Hypothesen, Theorien und Methoden mit sich bringen würde. Es entstehen also disziplinäre und subdisziplinäre ‚milieus internes' mit eigenen Fassungen des Variations- und des Selektionsmechanismus, die eine Art von Garantie dafür bieten, daß eine wissenschaftliche Innovation einigermaßen vollständig exploriert werden kann, zumindest sofern es ihr gelingt, die Schwelle zu disziplinärer und subdisziplinärer Autonomie zu überschreiten."[14]

Die bis zu diesem Punkt nur ganz knapp skizzierte systemtheoretische Fassung von Wissenschaft muß um zwei Gesichtspunkte ergänzt werden, die im folgenden von besonderer Bedeutung sind. Der erste betrifft die Funktion der Reputation im Wissenschaftssystem, der zweite die Frage der Möglichkeiten des Anwendungsbezugs von Wissenschaft.

2.1.3 Reputation

Whitley beschreibt die moderne Wissenschaft als eine „Reputational Work Organization".[15] Die hervorgehobene Bedeutung von Reputation als wichtigste „Währung" der Wissenschaft leitet er aus der systemimmanenten Präferenz für Neuheiten ab. Wo Wissensverfall programmiert ist und wo altes Wissen permanent aufgefrischt werden muß, besteht im Vergleich zu anderen Systemen eine relativ hohe Aufgabenunsicherheit („task uncertainty").[16] Dies macht eine Struktur, eben das Reputationssystem, notwendig, die die ungewiß verlaufenden und stark differierenden Forschungen organisiert und kontrolliert.

Durchaus ähnlich argumentiert Luhmann.[17] Bei ihm fungiert Reputation als Nebencode zu der wahr/ unwahr-Differenz.[18] Im Wissenschaftssystem wird die Entdeckung - oder vielleicht genauer: die Konstruktion - von Wahrheit für gewöhnlich Personen zugeschrieben. Die zirkuläre Operationsweise der wissenschaftlichen Kommunikation wird verdeckt, indem eine benennbare Stelle ausgewählt wird, die kausal für die Entdeckung/ Konstruktion bestimmter Wahrheiten verantwortlich gemacht werden kann. Das ist insofern überraschend, als daß Wahrheit als symbolisch generalisiertes Kommunkationsmedium ohne Ansehen des Urhebers Gültigkeit beansprucht. Man kann nicht sagen, daß etwas wahr oder falsch ist, nur weil es von der einen und nicht von der anderen Person geäußert wurde. Aber auch im Wissenschaftssy-

---

[14] Stichweh, R., [Variationsmechanismen], 1996, S. 85

[15] Vgl. Whitley, R., [Sciences], 1987.

[16] Vgl. Whitley, R., [Sciences], 1987, S. 11.

[17] Während Whitley jedoch suggeriert, es gäbe Institutionen, die Zuteilungsentscheidungen über Reputation treffen, betont Luhmann, daß die „Hand", die Reputation verteilt, unsichtbar bleiben muß. Vgl. Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 246, Fn. 122.

[18] Vgl. Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 245ff.

stem stellt sich das Problem der Überforderung des Beobachters.[19] Die radikale Verzeitlichung des Systems erlaubt es nicht, sich auf alles einzustellen, was gerade aktuell ist. Der analoge Code größere/ geringere Reputation erlaubt eine verkürzte Orientierung, eine schnellere Auswahl dessen, was wahrscheinlich mehr Beachtung findet und größere Chancen für Anschlußpublikationen bietet.

Reputation schlägt sich vor allem an Eigennamen nieder. Begünstigt wird dies durch Vorkehrungen des Wissenschaftssystems, die dafür sorgen, daß Publikationen mit Namen versehen werden, der Name anderer zitiert wird, Bücher Namensverzeichnisse enthalten usw.[20] Reputation ist zudem an Einrichtungen wie Universitäten, Lehrstühle, Fachzeitschriften, professionelle Vereinigungen usw. gebunden. Damit bietet Reputation auch einen deutlich sichtbaren Orientierungspunkt für die außerwissenschaftliche Wahrnehmung von Wissenschaft. Die operative Geschlossenheit wird durch das Reputationssystem jedoch nicht unterbrochen. Die Vergabe von Reputation bleibt eine wissenschaftsinterne Angelegenheit. Die Selbstreferenz des Wissenschaftssystems ist erkennbar an dem selbstverstärkenden Effekt, dem Reputation unterliegt.[21] Beispielsweise erhöhen Veröffentlichungen in renommierten Zeitschriften die Reputation eines Wissenschaftlers, was wiederum die Chancen für Folgeveröffentlichungen steigert. Drittmittel lassen sich bei hoher Reputation leichter einwerben, wodurch ebenfalls die Möglichkeiten zur Publikation multipliziert werden. Oder renommierte Universitäten ziehen Wissenschaftler mit hoher Reputation an – mit entsprechenden Feedback-Effekten.[22]

So groß auch die Bedeutung von Reputation sein mag und so sehr sie den Code wahr/ unwahr im Einzelfall auch überdeckt - sie muß kommunikativ latent bleiben, und kann die eigentliche Leitcodierung nicht aufheben. Luhmann nennt ein Beispiel: „Deutlich zu erkennen ist dies an einer bekannten Konferenzorganisationstechnik, die darin besteht, Leute mit bekannten Namen auf die Einladungs- oder sogar Teilnehmerliste zu setzen, damit andere derentwegen kommen, obwohl die Reputationsträger selbst dann doch nicht kommen, weil sie entweder gar nicht zugesagt hatten oder wieder absagen. Hierbei wird im übrigen auch auf Kommunikationssperren spekuliert, denn alle Teilnehmer müssen unter der Fiktion operieren, sie seien an wahrem Wissen interessiert; und niemand wird so leicht zugeben, daß es ihm nur um Reputationsosmose geht."[23] Anschlußfähig ist nur derjenige, so Kieser, der signalisiert: „Die Wahr-

---

[19] Vgl. Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 247f.

[20] Vgl. Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 247.

[21] Vgl. Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 353

[22] Vgl. auch Kieser, A., [Theoretisierens], 1997, S. 248, der jedoch den Zusammenhang als eine Relation von Ursache (Veröffentlichung in renommierten Zeitschriften, Zahl und Renommée der rufenden Fakultäten, Ruf des Habilitationsvaters, eingeworbene Drittmittel) und Wirkung (Reputation) beschreibt. Berücksichtigt man den selbstverstärkenden Mechanismus, ist diese Trennung nur schwer zu ziehen.

[23] Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 250, Fn. 127

heitssuche und nichts als die Wahrheitssuche hat den Verfasser zur Veröffentlichung getrieben, nicht etwa sein Interesse an seiner Karriere."[24]

2.1.4 Möglichkeiten einer anwendungsbezogenen Wissenschaft

Der letzte noch zu behandelnde Punkt dreht sich um die Frage, ob und inwiefern Wissenschaft angewandt oder, genauer, anwendungsbezogen sein kann.[25] Klassischerweise werden Fragen der Anwendung als ein Transformationsproblem gesehen. Es gibt nach dieser Auffassung zwar „Reibungsverluste", was z.B. die Präzision, die Geschwindigkeit oder die Zuverlässigkeit des übertragenen Wissens angeht, doch bei sorgfältiger Vermeidung von Irrtümern und wenn die Kontaktstellen zwischen Wissenschaft und Praxis hinreichend glatt geschliffen werden, gibt es keine grundsätzlichen Anwendungsprobleme. Whitley beobachtet z.B. für verschiedene Ansätze in den Managementwissenschaften: „[T]hey all seem to share the belief that science is essentially a method of producing and validating knowledge which can be applied in a straightforward way."[26] In dieser Sicht unterscheiden sich die Sozialwissenschaften von den Naturwissenschaften nur durch den geringeren Präzisionsgrad ihrer Aussagen, nicht aber prinzipiell. Im einzelnen liegen diesem Verständnis von anwendungsbezogener Wissenschaft drei Annahmen zugrunde:[27]

- Es gibt ein Set von anerkannten Verfahren, die wahres wissenschaftliches Wissen generieren, das Allgemeingültigkeit beanspruchen kann.
- Diese Verfahren sind unmittelbar und eindeutig übertragbar auf den Anwendungsbereich.
- Das generierte Wissen kann vom Management direkt genutzt werden, und der erkenntnistheoretische Status des Wissens bleibt unberührt von den Werten und Bewertungen der Wissensabnehmer.

Ein Forschungszweig, der sich explizit mit dem Theorie/ Praxisverhältnis auseinandersetzt, ist die Diffusionsforschung. In der dominierenden Perspektive dieses Zweigs wird Wissen als etwas betrachtet, was in der Wissenschaft entsteht und dann auf einer Einbahnstraße in Richtung Praxis diffundiert.[28] Zwar wird hier nicht mehr von einem „straightforward way" ge-

[24] Kieser, A., [Theoretisierens], 1997, S. 248

[25] Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 640, S. 38 spricht nicht von „angewandter Wissenschaft" oder „angewandter Forschung", aus Gründen, die aus dem bisher skizzierten Systemverständnis heraus leicht nachvollziehbar sind: „Ich vermeide den mißverständlichen Ausdruck ‚angewandte Forschung' und spreche von anwendungsbezogener Forschung, denn es handelt sich ja nicht um Anwendung von Resultaten des Wissenschaftssystems außerhalb seiner Grenzen, sondern um Forschung im Wissenschaftssystem selbst, die Anwendungsmöglichkeiten nur durchdenkt und eventuell simuliert."

[26] Whitley, R., [Practically-Oriented], 1984, S. 369

[27] Vgl. Whitley, R., [Practically-Oriented], 1984, S. 370.

[28] Vgl. etwa die Abbildung bei Rogers, E.M., [Diffusion], 1983, S. 136, die den Prozeß der Verbreitung von Innovationen auf einem Pfeil darstellt, der in die Phasen „Notwendigkeiten/ Probleme", „Grundlagen- und

sprochen und Diffusionshindernisse wie Komplexität der Innovation, Kommunikationsbarrieren, zeitliche Verzögerungen oder politische Widerstände zum zentralen Gegenstand gemacht,[29] doch an der Idee, daß Erkenntnisse von der Wissenschaft in die Praxis möglichst geradlinig importiert werden sollen, wird festgehalten. Das heißt, als Idealtyp sind die von Whitley angeführten Annahmen auch in der Diffusionsforschung verbreitet. Auf diesen Annahmen bauen auch die der Diffusionsforschung zurechenbaren Arbeiten auf, die versuchen, Handlungsempfehlungen zu geben, wie die Nutzbarmachung und Verteilung wissenschaftlicher Erkenntnisse beschleunigt und verbessert werden kann.[30]

In von Foersters Terminologie wäre Wissenschaft unter diesen Annahmen eine triviale Maschine, die Störungen, Abweichungen, Pathologien, Ineffizienzen usw. in der Umwelt entdeckt und in Lösungen transformiert, die sie wieder an die Umwelt abgibt. Im Sinne einer linearen Progression gälte dann: „Je besser wissenschaftlich gemacht, desto brauchbarer“[31]. Quasi als Nullhypothese soll diese Perspektive zunächst eingenommen werden, um die verschiedenen Defizite herausarbeiten zu können, die mit ihr verbunden sind. Nimmt man zur Vereinfachung an, daß die „Abnehmer“ wissenschaftlichen Wissens Organisationen sind, können folgende Probleme des Anwendungsbezuges aufgelistet werden:[32]

(1) Es liegt auf der Hand, daß eine anwendungsbezogene Wissenschaft Rücksicht nehmen muß auf die Werte, Normen und Interessen der anvisierten „Abnehmer“ des Wissens. Geschieht dies nicht, zieht dies den Vorwurf nach sich, man betreibe „Elfenbeinturmwissenschaft“ oder spekulatives „l'art pour l'art“.[33] Formiert sich Kritik gegen eine anwendungsbezogene Wissenschaft, dann setzt sie fast immer auf dieser Ebene an. Es wird ein mangelndes Interesse, fehlender Kontakt zum Gegenstand oder schlicht Bequemlichkeit als Ursache dafür unterstellt, daß nicht hinreichend die Bedürfnisse der Abnehmer zur Kenntnis genommen werden. Genauso verbreitet wie diese Art der Kritik ist die Aufforderung, die Bedürfnisse der „Abnehmer“ nicht aus den Augen zu verlieren und praxisrelevante Fragestellungen zu bearbeiten. Im Strategischen Management, das zeigen u.a. die angeführten Zitate in der Einleitung dieser Arbeit, besteht sei jeher ein starker institutioneller Druck, der in diese Richtung drängt. Offen läßt diese Kritik daher, wie diese Diskrepanz erst entstehen konnte und ob mangelndes

angewandte Forschung“, „Entwicklung“, „Kommerzialisierung“, „Verbreitung/ Annahme“ und „Konsequenzen“ aufgeteilt ist.

29 Vgl. Rogers, E.M., [Diffusion], 1983, S. 17ff.

30 Vgl. z.B. Beyer, J.M./ Trice, H.M., [Utilization Process], 1982.

31 So Luhmann, N., [anwendungsbezogenen Sozialwissenschaften], 1993, S. 331, allerdings mit dem Nachsatz „- das wäre eine naive Vorstellung.“ Es sollen zunächst aber die Probleme dieser Vorstellung aufgezeigt werden, um dann wieder in Luhmanns Argumentation einzuschwenken.

32 Vgl. Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 640ff.

33 Insofern gerät eine anwendungsbezogene Wissenschaft in die gleichen Legitimierungsprobleme wie die Grundlagenforschung, sie muß sich zusätzlich aber noch den Vorwurf der „Theorielosigkeit“ stellen. Vgl. Luhmann, N., [anwendungsbezogene Wissenschaft], 1993, S. 325.

Interesse tatsächlich die eigentliche Ursache dafür ist, wenn Wissen produziert wird, das offenbar nicht den Bedürfnissen der Unternehmenspraxis entspricht.

(2) Eine Hürde bei der „Anwendung" von Wissen kann mit Mulkay, Pinch und Ashmore als das „dilemma of application" bezeichnet werden.[34] Die Autoren formulierten dieses Dilemma auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung des anwendungsbezogenen Feldes der „Health Economics". Vertreter dieses Forschungsfeldes wurden bei dem Versuch beobachtet, ihr Wissen in Organisationen der Gesundheitsfürsorge tatsächlich zur Anwendung zu bringen. Auch hier stand am Anfang die Beobachtung, daß Health Economics in der Praxis weitgehend ignoriert wurde: „Since economics has a real relevance to planning and can help planners with many of their problems, why is that its potential contribution is not more widely recognized and taken advantage of by planners at all levels in the NHS [National Health Service, A.N.]? In short what are the barriers?"[35] Das Dilemma der Anwendung wurzelt in der Tatsache, daß es letztlich Praktiker sind, die das wissenschaftliche Wissen anwenden. Damit dies geschieht, müssen die Praktiker von der Nützlichkeit des wissenschaftlichen Wissens überzeugt werden. Dies impliziert aber gleichzeitig das Eingeständnis, daß ihre aktuelle Praxis mit Defiziten behaftet ist, und es entsteht die Gefahr einer „Immunreaktion", die die Umsetzung des Wissens verhindert.

Um diesem Dilemma zu entgehen, wurde in den untersuchten Fällen eine „rhetoric of application" angewandt. Die ursprünglich wissenschaftliche Kommunikation erhielt dadurch ein ganz anderes Format. In den von Mulkay, Pinch und Ashmore beschriebenen Fallbeispielen hieß dies: Kritik konnte nur noch verdeckt formuliert werden, so daß sie keinesfalls als „Anfeindung" zu interpretieren war. Ökonomische Theorie wurde nicht als ein Set von theoretischen Aussagen, sondern als eine überlegene Form der Handlungspraxis präsentiert und von der wissenschaftlichen Definition gelöst. Eine Reihe von Mißverständnissen, die in der wissenschaftlichen Kommunikation überhaupt nicht vorkommen, mußte ausgeräumt werden. Die in der ökonomischen Theorie implizit enthaltenen Werte wurden den Praktikern gleichsam untergeschoben. Ökonomische Sachverhalte wurden simplifiziert. Wissenschaftlich nicht vertretbare, persuasive Techniken wurden benutzt. Die Sicherheit des Erkenntnisstandes wurde überbetont usw.

Im Ergebnis bedeutete dies, daß in dem Bemühen um Anschlußfähigkeit unter der Hand die Kommunikation über die Beziehung von ökonomischer Theorie zur Praxis der Gesundheitsfürsorge in zwei verschiedene Versionen dupliziert wurde, die nicht mehr in Übereinstimmung zu bringen waren. Die von Mulkay, Pinch und Ashmore untersuchten Texte beinhalteten verdeckt ein „weak programme", das an die Praktiker adressiert war und ein „strong pro-

---

[34] Vgl. Mulkay, M./ Pinch, T./ Ashmore, M., [Application], 1987.

[35] Lee und Mills nach Mulkay, M./ Pinch, T./ Ashmore, M., [Application], 1987, S. 232

gramme", das offenbar auf die scientific community der Ökonomen zielte. Das bedeutet, die auf Anwendungsbezug „getrimmten" Texte waren als Ganzes nicht mehr konsistent. In sich schlüssig waren die beiden implizit enthalten Programme nur jeweils für sich. Das „weak programme" verlangte ins Extrem geführt überhaupt keine direkte Beeinflussung der Praxis mehr. Die ökonomischen Handlungsanweisungen wurden implizit bereits in den Handlungen der Akteure vorausgesetzt. Das „strong programme" beinhaltete die Notwendigkeit zum „colonizing the mind", d.h. die Praktiker müßten in letzter Konsequenz durch Schulungen, Trainings und dergleichen soweit indokriniert werden, bis sie sich in wissenschaftlich kommunizierende Ökonomen umwandeln. Nun ist das „strong programme" offenbar keine durchführbare Option und wegen der wissenschaftsinternen Orientierung auch gar nicht als eine solche angelegt. Welchen tatsächlichen Einfluß auf die Praxis die „rhetoric of application" tatsächlich hat, kann daher kaum vorausgesagt werden und wurde im übrigen von Mulkay, Pinch und Ashmore auch nicht untersucht. Paradoxerweise kann aber umgekehrt gesagt werden, daß die Kommunikationserfordernisse des Anwendungsbereichs die untersuchten Texte der Health Economics stark beeinflußt haben.

Das „dilemma of application" konnte also nur scheinbar aufgelöst werden. So als ob Öl mit Wasser gemischt würde, zerfiel die Kommunikation angesichts der differierenden Kontexte wieder in zwei Phasen. Mulkay, Pinch und Ashmore betonen die Grundsätzlichkeit ihres Arguments und sehen in dem „dilemma of application" ein Problem, das sich prinzipiell jeder anwendungsbezogenen Sozialwissenschaft stellt.[36]

Tatsächlich haben Barley, Meyer und Gash einen ganz ähnlichen Effekt in der Genese der Unternehmenskulturdebatte entdeckt.[37] Im Unterschied zu dem Fall von Mulkay, Pinch und Ashmore tauchte hier jedoch die Duplizität der Programme nicht innerhalb eines Textes auf, sondern es wurde bereits eine Trennung in verschiedene Formen der Publikation vollzogen. Die Autoren identifizieren auf der Grundlage von 192 Artikeln zum Thema Unternehmenskultur aus den Jahren von 1975 bis 1984 zwei Diskurse: Der eine zielte auf Praktiker, der andere auf Wissenschaftler. Die beiden Kommunikationsarenen ließen sich in Form von Clustern deutlich von einander unterscheiden und nahmen jeweils einen eigenen Verlauf. Die Unterschiede zwischen den Diskursen ermittelten Barley, Meyer und Gash mit linguistischen Indikatoren. Während der Praktikerdiskurs z.B. exogene Gefahren, die Verfügbarkeit der Unternehmenskultur oder die direkte Performanceauswirkung kultureller Maßnahmen betonte, standen im akademischen Diskurs ganz andere Gesichtspunkte und Methoden im Vordergrund, z.B. der anthropologische und interpersonale Aspekt der Kultur, die Unterschiede zu anderen wissenschaftlichen Paradigmen und der systemische, nichtsteuerbare Charakter der Unternehmenskultur.

[36] Vgl. Mulkay, M./ Pinch, T./ Ashmore, M., [Application], 1987, S. 253.
[37] Vgl. Barley, S.R./ Meyer, G.W./ Gash, D.C., [Cultures of Culture], 1988.

Die longitudinale Analyse der linguistischen Indikatoren führte noch zu einem weiteren interessanten Ergebnis.[38] Wenn eine konzeptionelle oder symbolische Beeinflussung zwischen den Diskursen stattgefunden hat, dann von den Praktikern zu den Akademikern - nicht umgekehrt. So herrscht auch in diesem Punkt Übereinstimmung zu den Ergebnissen von Mulkay, Pinch und Ashmore.

Eine ebenfalls mit dem „dilemma of application" verwandte Beobachtung macht Kieser für die Organisationstheorie.[39] Seine Untersuchung zeigt, daß Organisationswissenschaftler eine ganz andere Art von Lektüre bevorzugen als Praktiker. In der Praktikerlektüre erkennt er Elemente, die als eine „rhetoric of application" beschrieben werden können:[40] Ein Schlüsselfaktor wird in den Vordergrund gestellt (Simplifizierung), die Anwendung der proklamierten Prinzipien als unausweichlich dargestellt (Überschätzung der Sicherheit des Erkenntnisstandes), eine Verknüpfung mit den Werten des Zielpublikums hergestellt (Unterschieben von Wertvorstellungen) und auf Belehrungen und Schuldzuweisungen verzichtet (keine „Anfeindungen"). Die Handlungsanweisungen sind eine raffinierte Mischung aus Einfachheit und Mehrdeutigkeit (defensive Rhetorik gemischt mit Simplifizierung). Für die Literatur der Organisationswissenschaft identifiziert Kieser einen vollkommen anderen Kommunikationsstil. Er gibt unumwunden zu: „Theoretiker wollen mit anderen Theoretikern kommunizieren, national und international."[41]

Verteilen sich die beiden Programmtypen auf verschiedene Arenen und Publikationen, spitzt sich die Frage des Anwendungsbezugs zu auf die Frage nach „Wissenschaftlichkeit" schlechthin. Es scheint, daß es eine Trade-Off-Beziehung gibt zwischen den Ansprüchen auf Wissenschaftlichkeit und unmittelbarer praktischer Verwendbarkeit. Lampel und Shapira wollen nicht ganz so weit gehen und eine prinzipielle Unvereinbarkeit der Ansprüche konstatieren, sie sehen aber die bestehende Konkurrenzbeziehung: „While relevance and rigor are not in principle incompatible, in strategic management these two criteria have increasingly been in competition with each other. Furthermore, it is an unequal competition, with relevance progressively becoming subordinated to rigor."[42] Vor diesem Hintergrund kann es nicht überraschen, daß Kiesers Veröffentlichung heftige Reaktionen provoziert hat. Die an seine Veröffentlichung anschließende Diskussion lief im Kern darauf hinaus – und auch das ist bemerkenswert -, daß die Vertreter der praxisorientierten Lektüre den wissenschaftlichen Konzepten mangelnden Praxisbezug vorwarfen und die Vertreter der wissenschaftlichen Lektüre der Gegenseite mangelnde Wissenschaftlichkeit.[43]

---

38 Vgl. Barley, S.R./ Meyer, G.W./ Gash, D.C., [Cultures of Culture], 1988, S. 52.
39 Vgl. Kieser, A., [Quo vadis], 1995.
40 Vgl. Kieser, A., [Moden], 1996, S. 23f.
41 Kieser, A., [Quo vadis], 1995, S. 350
42 Lampel, J./ Shapira, Z., [Progress], 1995, S. 142
43 Vgl. mit unterschiedlichen Akzentsetzungen die Stellungnahmen von Bühner, R., [Normale Wissenschaft],

Im Kern untergräbt das „dilemma of application" das Bild von Wissenschaft als Trivialmaschine. Denn diese Metapher unterstellt, daß die Transformation von Input (z.B. Ineffizienz oder Pathologie) zu Output (z.B. Problemlösung, Heilung) als ein mehr oder weniger linearer Prozeß beschrieben werden kann, bei dem der Kontextwechsel zwischen Praxis und Wissenschaft zwar Zeit-, Übersetzungs- und Präzisionsprobleme verursacht, der Sinn der jeweiligen Publikation jedoch unberührt bleibt.

(3) Anwendungsbezug führt typischerweise zur Lädierung der „Außenfassade der Sicherheit wissenschaftlichen Wissens"[44]. Solange unspezifische Erwartungen an die Wissenschaft gestellt werden, bleibt die Autorität von Wissenschaft erhalten. Das zeigt sich beispielsweise in der Alltagskommunikation, wo für gewöhnlich nicht weiter nachgefragt wird, wenn ein Sachverhalt als wissenschaftlich begründet gilt. Im spezifischen Kontakt zu den Systemen aus dem Anwendungsbereich ergibt sich jedoch ein ganz anderes Bild. Praxisfragen sind nur selten problemlos anschlußfähig und treffen die Wissenschaft unvorbereitet. Bei gezielter Nachfrage nach Prognosen, Risikobeurteilungen, Entscheidungsalternativen usw. bricht die bisher intern gehaltene Unsicherheit durch. „Es ist wie bei einem vorweihnachtlich geschmückten Warenhaus: Reichhaltigkeit und Glanz der Auslage beeindrucken, aber wenn man etwas Bestimmtes sucht, findet man es nicht, und man stößt bei hartnäckigen Nachfragen auf die Kalkulation, die entscheidet: solche Artikel führen wir nicht."[45]

(4) Ein weiteres Problem, das die Input-Seite der hypothetischen Trivialmaschine betrifft, hängt mit dem disziplinübergreifenden Charakter praktischer Anforderungen zusammen. Für gewöhnlich beugen sich die Probleme der Praxis nicht dem disziplinären Zuschnitt der Wissenschaft. Sie haben viele Facetten, berühren die Interessengebiete unterschiedlichster Disziplinen und lassen sich kaum fachgerecht zerlegen. Weil eine disziplinübergreifende Integration nur schwer möglich ist – man denke etwa an Kuhns Inkommensurabilitätsthese –, wird die interdisziplinäre Kooperation „auf ein niedriges Theorieniveau gezwungen und bleibt in der Form von Projekten Episode, jedenfalls für die Weiterentwicklung der Forschung."[46]

(5) Auf der Output-Seite unterwandert die Pluralität des wissenschaftlichen Angebots das Trivialmodell von Wissenschaft. Der aus dem Anwendungsbereich nachgefragte Effekt wird im Trivialmodell durch die *eine* Wahrheit der Theorie garantiert.[47] Typischerweise liegt jedoch eine Vielfalt konkurrierender Theorieangebote vor. Teilweise ergeben sich aus den differierenden Angeboten genau die entgegengesetzten Konsequenzen. Wissenschaft tritt also

---

1996, Frese, E., [Organisationstheorie], 1996, Frey, D./ Lüthgens, C., [Modetrends], 1996, Lohse, J.-M., [Renengineering], 1996, Neuberger, O., [bekämpfen], 1996, Scholz, C., [Rhetorik], 1996, Drumm, H. J., [Replik], 1996 und Kieser, A., [Spielen], 1996.

44 Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 641

45 Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 641f. (Anm. weggelassen)

46 Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S .642

47 Vgl. Luhmann, N., [anwendungsbezogenen Sozialwissenschaften], 1993, S. 321.

nicht nur mit dem Erfahrungswissen aus dem Anwendungsbereich in Konkurrenz. Auch innerhalb der Wissenschaft können keine Interpretations- und Deutungsmonopole mehr beansprucht werden.[48] Es kann weder von außen noch von innen prognostiziert werden, welches der Angebote das erfolgsträchtigste ist. Für die Organisationstheorie stellt Kieser z.B. fest: „Für jede beliebige Lösung unter einer großen Menge möglicher Lösungen kann ein Praktiker, der diese Lösung präferiert, wissenschaftliche Unterstützung mobilisieren. Und natürlich gilt auch: Der Praktiker, der eine in der Diskussion befindliche Lösung eines anderen Praktikers abschießen möchte, kann ebenfalls auf Expertisen zurückgreifen."[49]

Bezogen auf das Strategische Management und mit Blick auf die bereits erwähnte Zersplitterung dieses Faches bemerkt Scherer: „Wenn es radikal verschiedene Antworten zur Lösung eines bestimmten Managementproblems gibt, wird der Manager fragen, welchem Vorschlag man wohl folgen sollte."[50] Wenn es darum geht, zwischen verschiedenen Theorieangeboten zu wählen, könnte man zur Lösung des Problems an die Wissenschaftstheorie denken. Sich auf Albert beziehend, weist Scherer jedoch darauf hin, daß dieser Lösungsversuch im sog. „Münchausentrilemma" endet.[51] Ein solcher Versuch läuft demzufolge in einen infiniten Regreß, gerät in einen logischen Zirkel oder verlangt einen dogmatischen Abbruch. Auch die Wissenschaftstheorie ist kein homogener Block, auch hier wird der Beobachter mit verschiedenen Theorieangeboten konfrontiert. Er muß wieder wählen. Das könnte nur auf der Grundlage einer Meta-Theorie geschehen, deren Wahl sich wiederum durch eine Meta-Meta-Theorie begründet usw. Der Versuch mündet in einen infiniten Regreß. Ein anderer Weg bestünde darin, zunächst von einer bestimmten Theorie auszugehen, um von dort aus die Tragfähigkeit anderer inkommensurabler Theorieangebote zu beurteilen. Dies läuft auf einen logischen Zirkel hinaus. Denn entweder steht die Ausgangstheorie nicht zur Disposition oder die Beurteilungskriterien verweisen zurück auf die Theorie, die selbst zu begründen wäre. Der dogmatische Abbruch, als dritte Option, beinhaltet letztlich die Preisgabe jeglicher Begründungsbemühungen.[52]

Die angeführten Probleme legen nahe, daß die Trivialmaschine keine angemessene Beschreibung für das bietet, was eine anwendungsbezogene Wissenschaft leisten kann. Dies gilt zumindest für nicht-technische Wissensanwendungen. Bei rein technischen Anwendungen - Luhmann versteht darunter Anweisungen, die auch ohne Kenntnis des Theoriezusammen-

48 Vgl. Becker, P., [Offene Zukunft], 1994, S. 205.
49 Kieser, A., [Quo vadis], 1995, S. 349
50 Scherer, A.G., [Theorienpluralismus], 1997, S. 62
51 Vgl. Scherer, A.G., [Theorie], 1995, Scherer, A.G., [Theorienpluralismus], 1997, Scherer, A.G./ Dowling, M.J., [Theory-Pluralism], 1995.
52 Scherer, A.G., [Pluralismus], 1995 stellt zwar auf der Grundlage des Argumentationsbegriffs von Lueken ausführlich einen Weg zur Überwindung des Trilemmas dar, doch er zeigt auch, daß wissenschaftsintern keine allgemeingültige Lösung deduziert werden kann. Zudem verbleibt er im Wissenschaftsmodus und läßt offen, wie der von ihm vorgeschlagene Ansatz in die Praxis dringt. Vgl. dazu auch die kritische Bemerkung bei Kieser, A., [Kommunikationsprobleme], 1998, S. 30.

hangs „verstanden“ werden können -[53] ist diese Vorstellung noch weiterhin zu benutzen, so z.B. in den stark limitierten Kontexten, in denen die Optimierungsrechnungen der Ökonomie Anwendung finden.[54] Aber schon bei komplexen Maschinensystemen stößt diese Vorstellung an ihre Grenzen. Schnell, etwa bei einer Störung, tritt auch bei diesen Systemen die Notwendigkeit eines theoriegeleiteten Umgangs zu Tage.[55]

Sozialwissenschaftliches Wissen läßt sich i.A. nur mit einem Mindestmaß an Kenntnis des zugrunde liegenden Theoriezusammenhangs übertragen.[56] Die Frage des Anwendungsbezugs kann dann nicht mehr zu einem Transformationsproblem trivialisiert werden. Systemtheoretisch gefaßt geht es bei einem Transformationsproblem um die Minderung von Differenzen. Ins Extrem geführt liefe die Forderung nach Anwendungsorientierung - wie am „dilemma of application“ gezeigt - auf die Aufhebung der Systemgrenzen hinaus und damit letzten Endes auf den Abbruch der wissenschaftlichen Kommunikation. So entsteht der Eindruck, daß Wissenschaftlichkeit und Anwendbarkeit nur in der Form eines Nullsummenspiels zusammenzuführen sind.

Luhmann sieht die angeführten Probleme und reformuliert das Theorie/ Praxis-Verhältnis. In einer früheren Veröffentlichung spricht er anstelle von Transformation von „nicht-identischer Reproduktion“ der Wissenschaft und der Systeme des Anwendungsbereichs.[57] Man könnte auch sagen, Wissenschaft wird als eine nicht-triviale Maschine konzipiert. Später hat Luhmann diese Einsicht mit dem Autopoiesiskonzept radikalisiert: „Jede Außendarstellung ist entweder Täuschung (zum Beispiel im Hinblick auf den Grad an Sicherheit des Wissens), oder sie muß den Blick ins Innere der Werkstatt freigeben und damit verwirren. Sie muß dann auch zu erkennen geben, daß Wissen nur zur Ermöglichung weiteren Wissens produziert wird und daß jedes Ende zugleich Anfang ist. Das ist eine strikt logische Konsequenz der operativen Geschlossenheit des Systems.“[58]

Die oben angesprochenen Prämissen der klassischen Wissensanwendungslogik müssen offenbar aufgegeben werden. Aber, wenn Wissen sich nicht kontextfrei auf andere Systeme übertragen läßt, da es stets Strukturierung des Beobachtens ist: Was kann dann eine anwendungsbezogene Wissenschaft leisten? Luhmann umschreibt die Leistungsmöglichkeiten mit einem generalisierten Begriff von „Therapie“.[59] Mit dieser Fassung des Anwendungsbezugs ist eine Reihe von Umstellungen verbunden. Die wichtigsten sollen hier genannt werden:

---

53 Vgl. Luhmann, N., [Unternehmensberatung], 1989, S. 211.
54 Vgl. Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 649.
55 Vgl. Luhmann, N., [anwendungsbezogenen Sozialwissenschaften], 1993.
56 Vgl. Luhmann, N., [anwendungsbezogenen Sozialwissenschaften], 1993, S. 329.
57 Vgl. Luhmann, N., [anwendungsbezogene Sozialwissenschaften], 1993, S. 327.
58 Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 649f. (ohne Fn.)
59 Vgl. im folgenden Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 648ff.

- Aufrechterhaltung der Differenzen. Wissenschaft muß ein ausreichendes Maß an Fremdheit zwischen sich und ihren Gegenstand legen. „‚Praxisnahe' Theorie darf dann nicht verstanden werden als eine Art Modellierung oder Simulation des ‚besseren Selbst' des Gegenstandes, geschweige denn als Instrument der Fertigung anwendbaren Wissens. Sie ist und bleibt ein differenzierendes Programm, das aber reichhaltig genug sein muß, um in Beratungssituationen mehr als nur zufällige Inspirationen zu erzeugen."[60] Differenzbildend wirkt z.B. ein eigener Fachjargon.[61] Unbestritten ist wohl, daß ein solcher innerhalb der Wissenschaft einen Gewinn an Geschwindigkeit und Präzision in der Verständigung bringt.[62] Die Leistungsfähigkeit von Theorie hängt aber auch davon ab, inwieweit es ihr gelingt, Verschiedenes vergleichbar zu machen.[63] Dies ist nur zu erreichen – falls überhaupt Traditionsanschlüsse an die Kommunikation des Anwendungsbereichs gewählt werden und nicht eine eigenständige Terminologie entwickelt wird -, wenn Begriffe aus dem ursprünglichen Sinnzusammenhang für die eigenen Anforderungen „zurechtgestutzt" werden.

- Reflexion der Anwendungsbedingungen.[64] Bei diesem Punkt geht es nicht mehr nur um die triviale Tatsache, daß anwendungsbezogenes Wissen Interessenten finden muß oder um das Glattschleifen von Umsetzungshindernissen, die z.B. durch die Politisierung des Wissens entstehen. Es geht grundsätzlich um die Frage, welchen Beitrag das zur Beobachtung angebotene Wissen für die Aufrechterhaltung der Autopoiesis der Systeme im Anwendungsbereich leistet. „Das könnte die Frage einschließen, ob die Wissenschaft nach wie vor ihre Anwendung in anderen Funktionssystemen als Erfolg begrüßen, ja geradezu suchen müßte, welche Risiken die Gesellschaft damit läuft. Dies gilt nicht zuletzt für die zahllosen Bereiche, in denen die Wissenschaft den Anwendungsbedarf erst schafft, den sie dann befriedigt."[65] So kann, wie z.B. in der Diffusionsforschung verbreitet, nicht von vornherein angenommen werden, daß wissenschaftliches Wissen zu einer Verbesserung der Unternehmenspraxis führt. Rogers nennt die Neigung, die Verbreitung wissenschaftlichen Wissens unhinterfragt mit der Verbesserung der Unternehmenspraxis gleichzusetzen, „proinnovation bias"[66].

---

[60] Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 645

[61] Vgl. Luhmann, N., [Unverständliche Wissenschaft], 1993, S. 172ff. Verständnisprobleme werden bei Luhmann wohl auch deshalb explizit berücksichtigt, weil er sich selbst oft dem Vorwurf der Unverständlichkeit ausgesetzt sah. Aussagen wie: „Es ist ganz gewiß nicht möglich, die Theoriesprache nach dem Konvoiprinzip zu fahren und auf das Verständnis des Letzten zu warten" (S. 176), haben ihm daraufhin den Vorwurf der Arroganz eingehandelt.

[62] Das schließt nicht aus, daß in einzelnen Fällen ein hochgeschraubter wissenschaftlicher Jargon nicht viel mehr leistet, als die Trivialität des Gedankens zu kaschieren.

[63] Vgl. Luhmann, N., [Kommunikation], 1986, S. 160.

[64] Vgl. Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 650.

[65] Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 647f. (Fn. Weggelassen);

[66] Vgl. Rogers, E.M., [Diffusion], 1983, S. 92, vgl. auch Abrahamson, E., [Fashions], 1991, S. 589.

- Rücksichtnahme auf die Bedingungen autopoietischer Kompatibilität. Auch anwendungsbezogenes Wissen muß anschlußfähig sein an das kommunikative Netzwerk der wissenschaftlichen Kommunikation. Nur so kann sich die Wissenschaft von ihrem Gegenstand emanzipieren und ihm andere Strukturen anbieten als die, die bisher benutzt worden sind. Und nur so kann sie Effekte erzeugen wie: „Erweiterung oder Einengung der Möglichkeiten; Steigerung oder Senkung des erkennbaren Risikos; Veränderung der Problemdefinition, die die Situation strukturiert; Verlängerung der Wenn/ Dann-Ketten, die bedacht werden; Steigerung der entscheidungstechnisch noch kontrollierbaren Interdependenzen; Vordefinition von Folgesituationen und Zeitgewinn in der Vorbereitung auf sie; Erweiterung des Repertoires an räsonnierten Darstellungsmöglichkeiten mit Vorteilen der Auswahl; und unter allen Umständen auch: Gewinn von Sicherheitselementen, Subroutinen, Technologien, die organisatorisch eingeführt und verwendet werden können [...].“[67] Kurz, Wissenschaft kann unter den Bedingungen ihrer eigenen Autopoiesis ihrem Gegenstand Komplexität zur Verfügung stellen, dies aber nur, wenn sie ihr Auflöse- und Rekombinationsvermögen gemäß ihrer Eigenlogik entfalten und wissenschaftliches Wissen akkumulieren kann.

Das Möglichkeitenspektrum einer anwendungsbezogenen Wissenschaft unterscheidet sich in der systemtheoretischen Perspektive deutlich von dem Bild, mit dem sich die Disziplin des Strategischen Managements selbst beschreibt. Im folgenden wird untersucht, ob die systemtheoretische Darstellung von anwendungsbezogenen Wissenschaften eine plausible Fremdbeschreibung liefert, wenn man sie auf die Disziplin des Strategischen Managements bezieht.

[67] Luhmann, N., [anwendungsbezogenen Sozialwissenschaften], 1993, S. 330

2.2 Das Wissenschaftssystem des Strategischen Managements

2.2.1 Institutionelle Vorkehrungen

Das Strategische Management hat die Schwelle zur disziplinären Autonomie bereits überschritten. Das wurde gezeigt.[68] Die institutionellen Indikatoren wie eigene Fachzeitschriften, professionelle Vereinigungen, Lehrstühle, Ph.D.-Programme, Lehrbücher usw. gaben hierauf einen deutlichen Hinweis.

Im amerikanischen Raum ist der Strom der Publikationen zum Strategischen Management hauptsächlich über Aufsatzveröffentlichungen organisiert,[69] wohl auch deshalb, weil man dort kein Habilitationsverfahren wie im deutschsprachigen Raum kennt und weil der mit Zitationsindizes gemessene Einfluß von Fachzeitschriften eine große Rolle spielt. Das Begutachtungsverfahren dieser Zeitschriften, in dem entschieden wird, ob ein eingereichtes Manuskript angenommen oder abgelehnt wird, besitzt daher eine entscheidende Bedeutung für die Auswahl der Themen und Methoden, die im Strategischen Management diskutiert werden. Bisweilen gab dies Anlaß zur Kritik. Nachdem die Business Week eine Reihe von Dekanen amerikanischer Business Schools zu deren Forschungen interviewt hat, kommt sie zu dem Ergebnis: „The papers are largely written to please an inner circle of academic experts who must approve an article before it can be published. [...] The tortuous process also encourages faculty to do research in certain areas deemed popular by the key journals."[70]

Es gibt inzwischen eine lange Diskussion, wie das Verfahren, an dem üblicherweise mehrere Gutachter beteiligt sind („peer review"), zu gestalten ist, damit die „besten" Publikationen selegiert werden.[71] Dabei herrscht kein Konsens darüber, wie ein möglichst objektiver review-Prozeß gewährleistet werden kann. Die Bewertung von Wissenschaft kann nicht außerhalb von Wissenschaft stattfinden, sie gehorcht internen Kriterien. Auch für die peers gilt: „There is no such thing as a ‚higher tribunal' of a different kind."[72] Die Studien zu dem peer-review-Prozeß von Fachzeitschriften sind interessant, weil sie auf die weitreichenden Restriktionen aufmerksam machen, unter denen die Wissenschaft ihren Umweltkontakt organisiert.

---

68 Vgl. Teil I:1.3.1.

69 Vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 43, Fn. 53.

70 Byrne, J.A., [Ivory Tower], 1990, S. 51

71 Vgl. z.B. Armstrong, J.S., [Fair], 1982, Cicchetti, D., [Reliability of Peer Review], 1991 sowie die anschließenden Stellungnahmen.

72 Harnad, S., [Peer Commentary], 1982, S. 185 unter Bezugnahme auf eine eigene, frühere Veröffentlichung

Einige Untersuchungen versuchen auf empirischem Weg die Merkmale einer Publikation zu bestimmen, die die Annahmewahrscheinlichkeit erhöhen. Kerr, Tolliver und Petree haben 429 Gutachter verschiedener Fachzeitschriften aus dem sozial- und managementwissenschaftlichen Bereich (darunter auch für das Strategische Management relevante Journals wie etwa: Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, California Management Review) befragt, welche Charakteristika die Akzeptanz eines Manuskripts erhöhen.[73] Drei Merkmale stachen hervor:

- Hohe Reputation des Verfassers.
- Ein „erfolgreicher" Test der eigenen, neuen Theorie des Verfassers. Empirische Studien mit statistisch insignifikanten Ergebnissen und Replikationen besitzen hingegen kaum eine Chance, angenommen zu werden.
- Inhaltliche Neuerungen zu dem, was traditionell in dem betreffenden Journal veröffentlicht wird. Wenn jedoch das Manuskript zu weit abseits vom Mainstream der Forschung angesiedelt ist, verringert dies deutlich die Akzeptanz.

Die hervorgehobene Bedeutung von Reputation im Review-Prozeß wird durch ein vielbeachtetes Experiment von Peters und Ceci unterstrichen.[74] Die Autoren wählten zwölf Psychologie-Publikationen aus, die von reputierten Autoren in angesehenen Zeitschriften veröffentlicht wurden, welche ohne ein anonymes Begutachtungsverfahren arbeiten. Peters und Ceci ersetzten die ursprünglichen Autorennamen sowie die Bezeichnungen von deren Institutionen durch fiktive Namen und schickten nach 18 bis 32 Monaten die Artikel mit anderer Verteilung zurück an die zwölf Fachzeitschriften. Das Ergebnis war erstaunlich: Nur drei der Artikel wurden als Plagiate erkannt. Von den neun unerkannten Artikeln wurden acht nicht akzeptiert. In *keinem* Fall wurde jedoch die Ablehnung damit begründet, daß der Artikel keine neuen Ergebnisse beinhalte. Hauptsächlich wurde die Ablehnung mit methodischen Schwächen erklärt. Die Studie von Peters und Ceci läßt den Schluß zu, daß in der Tat die Reputation des Autors bzw. seiner Institution einen großen Einfluß auf die Veröffentlichungschancen hat. Zwar wird versucht, stärker auf Begutachtungsverfahren zu setzen, bei denen die Namen des einreichenden Autors und seiner Institution anonymisiert werden („blind review"), doch diese Vorgehensweise besitzt andere Schwächen und ist ebenfalls umstritten.[75] Es scheint keinen festen Boden außerhalb der Wissenschaft zu geben, in dem wissenschaftliche Bewertungs-

[73] Vgl. Kerr, S./ Tolliver, J./ Petree, D., [Manuscript Characteristics], 1977.

[74] Vgl. Peters, D.P./ Ceci, S.J., [Peer-review practices], 1982.

[75] Starr, M., [Comment], 1982, S. 67ff. verzichtete z.B. als Herausgeber der „Management Science" auf den „blind review" aus folgenden Gründen: 1. Es gibt keine genauen Erkenntnisse darüber, wie groß die Verzerrungen in einem offenen Begutachtungsverfahren sind. 2. „Blind review" verführt zu Mutmaßungen über den wahren Urheber. Insbesondere die Analyse des Literaturverzeichnisses gibt Anlaß für Spekulationen, die ihrerseits Verzerrungen hervorrufen könnten. 3. Ohne den Autorennamen läßt sich kaum überprüfen, ob dieser nicht eine gleiche oder ähnliche Arbeit an anderer Stelle veröffentlicht hat.

kriterien und –verfahren verankert werden könnten. Wenn Reputation eine „Währung“ ist, die innerhalb der Wissenschaft vergeben wird, dann liefern Studien wie die von Peters und Ceci ein deutliches Indiz für den selbstreferentiellen Operationsmodus der Wissenschaft und unterstützen die Erkenntnis, daß wissenschaftliches Wissen nur wissenschaftlich bewertet werden kann.

Der zweite von Kerr, Tolliver und Petree herausgestellte Punkt ist für das Strategische Management von besonderem Interesse. Unabhängig von dem Gegenstand der Untersuchung scheint im Strategischen Management schon allein die Verwendung bestimmter Methoden - wie etwa regressionsanalytische Techniken - die Akzeptanz eines Manuskripts zu erhöhen. Noch auffälliger ist der Befund, daß es im Strategischen Management überhaupt keine reinen Replikationen (also Studien, die versuchen, die Ergebnisse zuvor publizierter empirischer Forschungen zu reproduzieren) gibt.[76] Es gibt lediglich eine sehr kleine Zahl von erweiterten Replikationen (5,3 % der empirischen Artikel), die die Reichweite anderer empirischer Studien überprüfen, also z.B. testen, ob die Generalisierungen dieser Studien übertragbar sind auf andere Populationen, Branchen, geographische Gebiete usw. Die wenigen Studien dieser Art tendieren zu unkritischen Ergebnissen gegenüber den ursprünglichen Forschungen.

Dieser Punkt ist deshalb interessant, weil gerade empirische Forschung oft als ein Mittel angesehen wird, mit dem die Realität – zwar modellhaft und verkürzt – widergespiegelt wird. Nach Luhmann gilt hingegen für die empirische Forschung, daß sie „selbstproduzierte Daten“ hervorbringt, da auch sie der Autopoiesis der Wissenschaft unterworfen ist.[77]

Leicht erkennbar ist diese Form der Selbstproduktion in den zahlreichen Fällen der strategischen Erfolgsfaktorenforschung, bei denen darauf verzichtet wird, die erhobenen Daten geleitet durch eine Theorie i.e.S. zu interpretieren. „Praktisch treten oft komplizierte Auswertungsverfahren an die Stelle einer solchen Theorie, und man sucht dann nachträglich anhand der Ergebnisse heraus, welche Zusammenhänge sinnvoll interpretierbar sind und wie hoch die Schwelle statistischer Signifikanz ist, die man als noch bemerkenswert beachtet.“[78] Die Reward-Mechanismen im Strategischen Management unterstützen mit der Präferenz für Evidenzen, die mit dem bestehenden Wissenskorpus übereinstimmen, diese Vorgehensweise.[79] In Übereinstimmung zu dem Gedanken der Selbstproduktion von Daten befindet sich Habels Einschätzung nach ihrem Überblick auf die induktiv ausgerichteten empirischen Forschungsbemühungen im Strategischen Management:

---

76 Vgl. Hubbard, R./ Vetter, D.E./ Little, E.L., [Strategic Management], 1998.

77 Vgl. Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 370, aber auch Astley, W.G./ Zammuto, R.F., [Language Games], 1992, S. 448.

78 Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 369f.

79 Man denke aber auch an die verbreitete Technik des Selbstzitierens oder an die sogenannten „Zitierkartelle“, in denen Autor A mit Vorliebe Autor B zitiert, der wiederum Autor A in den Literaturverweisen besonders stark berücksichtigt.

„Insbesondere in Verbindung mit den in der Strategieforschung präferierten Analysemethoden führt solch ein ‚theoriefreier Forschungsansatz' dann zu fragwürdigen Resultaten. Regressionsanalytische Techniken, und erst recht simple Korrelationsanalysen, stellen in Absenz expliziter, theoretisch abgeleiteter Hypothesen ganz und gar keinen ‚feindlichen' Forschungsansatz dar, sind ihre Ergebnisse doch stets konsistent mit den Kausalitätsvermutungen der impliziten ‚Theorie', deren Generator sie selbst waren und in deren Lichte sie dann auch wieder interpretiert werden [...].“[80]

Noch ein weiterer Aspekt der peer-review-Praxis zeigt, wie klein der Schritt von Selektion zu Konstruktion ist. Die Tatsache, daß mit Vorliebe Studien mit statistisch signifikanten Ergebnissen ausgewählt und publiziert werden, verweist auf das von Rosenthal so bezeichnete „file drawer problem“.[81] Für gewöhnlich gelten die Ergebnisse einer Studie als statistisch signifikant, wenn sie ein Signifikanzniveau von $\alpha < 0,05$ aufweisen. D.h., das Risiko eine Nullhypothese (kein nachweisbarer Zusammenhang) fälschlich zurückzuweisen (Type I Error) und somit einen Zusammenhang zu konstruieren, der gar nicht existiert, beträgt 5%. Wenn nun die Gutachter fast ausschließlich statistisch signifikante Studien auswählen, bleibt die Zahl der abgelehnten Studien mit insignifikanten Ergebnissen im Dunkeln. Für den fiktiven Fall, daß stets Hypothesen über Zusammenhänge gebildet werden, die überhaupt nicht bestehen, heißt dies: Wenn nur eine hinreichend große Zahl der eingereichten Manuskripte mit insignifikanten Ergebnissen unveröffentlicht in den Aktenordnern der Forscher zurückbleibt (95%), finden 5% der Studien mit einem Type I Error ihren Weg zur Publikation, obwohl der proklamierte Zusammenhang nicht anzunehmen ist.[82] Da Replikationsstudien im Strategischen Management praktisch keine Chance auf Veröffentlichung haben, hätten die „nachgewiesenen“ Ergebnisse bestand. Hubbard, Vetter und Little sind der Auffassung, daß dies im Strategischen Management oft der Fall ist: „Worse yet, some erroneous results, Type I or otherwise, filter into the textbooks to be taught as established truth semester after semester. Indeed, many textbooks results may be no more than examples of management folklore, i.e., stories, customs, and beliefs that lack empirical conformation, but whose probity is nevertheless accepted at face value.“[83]

Die mangelnde Bereitschaft, sich durch methodisch gewonnenes Wissen irritieren zu lassen, läßt sich durch das junge Alter der Disziplin erklären. Mit der Überschreitung zu disziplinärer Autonomie bemühte sich das Strategische Management um „Wissenschaftlichkeit“, indem es zunächst Methoden entwickelte und benutzte (Fallstudien, Regressionsanalysen usw.). Erst

---

80 Habel, S., [empirischen Forschung], 1992, S. 278 (ohne Fn. und Lit.-Ang.)

81 Vgl. Rosenthal, R., [„File Drawer Problem“], 1979.

82 Bei einem angesehenen Journal liegt die Ablehnungsquote oft bei über 80% (vgl. Cicchetti, D.V., [Reliability of Peer Review], 1991, S. 125). Es kann also angenommen werden, daß tatsächlich auf eine veröffentlichte Studie sehr viele unveröffentlichte kommen. Dabei sind die Studien noch nicht eingerechnet, die erst gar nicht eingereicht werden, weil sie kein signifikantes Ergebnis vorweisen können.

später, nach wachsender Kritik an der Einseitigkeit dieser Vorgehensweise, traten ergänzend Theorieprogramme hinzu. Solange kein Wechselspiel zwischen den Programmtypen etabliert werden konnte, hatte das Strategische Management wenig Möglichkeiten, die durch abweichende Forschungsergebnisse verursachten Unsicherheiten abzufedern. Möglicherweise ist das der Grund für die Abneigung gegen nichtbestätigende empirische Tests. Wenn jedoch beide Programmtypen etabliert sind, ändert sich dies, und das System kann versuchen stabile Eigenwerte anzusteuern: „Wenn zum Beispiel für divergierende Forschungsresultate keine ausreichende theoretische Erklärung gegeben werden kann, wird die Differenz schlicht durch Unterschiede in den verwendeten Methoden erklärt. Aber auch das Umgekehrte gilt: Man kann allseits bekannten, unbestrittenen Sachverhalten durch Veränderung der theoretischen Interpretation neue Seiten abgewinnen, ohne daß dies eines großen Methodenaufwandes bedürfte.“[84] Das Wechselspiel zwischen Methoden- und Theorieprogrammen führt jedoch ebenfalls nicht zu einer Widerspiegelung der Realität. Es ist nichts anderes als ein wissenschaftsinternes Spiel, ein Ausdruck des selbstreferentiellen Operierens von Wissenschaft. Doch es hilft, Komplexität zu steigern, das Auflösungsvermögen von Wissenschaft zu erhöhen und Wissen zu akkumulieren, das intern als gesichert behandelt werden kann.

2.2.2 Außerwissenschaftliche Referenzen

Die oben dargestellten Vorkehrungen haben gezeigt, wie hochselektiv und nach was für selbstgesetzten Kriterien die relevante Praxis in der Disziplin konstruiert wird. Läßt sich aber tatsächlich sinnvoll die Autopoiesis des Strategischen Managements behaupten? Zweifel sind berechtigt, schließlich konnte ebenfalls festgestellt werden, daß das Fach unter seiner Zersplitterung leidet und daß bei der Pluralität der Forschungsbemühungen die Konturen des Faches nur sehr verschwommen erkennbar sind. Auch der Befund, daß das Strategische Management anfällig für Modeerscheinungen ist, verträgt sich auf den ersten Blick nicht mit dem Gedanken der operativen Schließung. Fachvertreter beklagten sich in diesem Zusammenhang z.B. darüber, daß die Disziplin eine zu große Offenheit für außerwissenschaftliche Publikationen besitze. Die Beraterliteratur und Zeitschriften, die wie die Business Week oder der Economist zweifellos nicht wissenschaftlich ausgerichtet sind, werden selbst in den renommiertesten Journals des Strategischen Managements gelegentlich zitiert.

Die Gründe für die augenscheinlich geringe Autonomie der Disziplin ergeben sich Whitley zufolge aus dem externen Druck, unter dem „fragmented adhocracies“ mit dem Anspruch der Anwendungsorientierung stehen.[85] Die Kopplung an die Business Schools mit ihrer starken

83 Hubbard, R./ Vetter, D.E./ Little, E.L., [Strategic Management], 1998, S. 243f.
84 Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 428 (ohne Fn.)
85 Vgl. Whitley, R., [Fragemented State], 1984, Whitley, R., [Management Studies], 1984.

Verpflichtung, für den Arbeitsmarkt zu „produzieren“, die selbstauferlegte Notwendigkeit der Doppeladressierung auf Wissenschaft und Praxis, mit den reduzierten Möglichkeiten, einen spezifischen Fachjargon zu pflegen sowie der interdisziplinäre Charakter des Strategischen Managements, der dazu führt, daß permanent Theoriestücke aus anderen Fachbereichen importiert werden, legen nahe, daß das Strategische Management mindestens im gleichen Maße der außerdisziplinären Kommunikation verpflichtet ist wie der innerdisziplinären. Allein die Tatsache, daß außerwissenschaftliche Publikationen zitiert werden, widerlegt die Autopoiesis des Strategischen Managements indes nicht. Stichweh schreibt dazu:

„Explizite Restriktionen sind vor allem im Kern der Disziplin operativ. Im übrigen kann die Wissenschaft sich Liberalität erlauben, weil letztlich jede Publikation mittels ihrer Referenzen Elementarakte identifiziert, die zur Wissenschaft zu rechnen sind, so daß auf diese Weise auch gedruckte Kommunikation integrierbar ist, die ‚an sich‘ keine wissenschaftliche Publikation war. [...] Selbst wenn sie [die außerwissenschaftlichen Elemente, A.N.] nicht aus dem szientifischen Netzwerk der Produktion von Publikationen hervorgegangen sind, sind sie auf der Basis der im Wissenschaftssystem benutzten Zitationen, d.h. in ihrer kausalen Effektivität hinsichtlich der Hervorbringung künftiger Publikationen, nicht von anderen Elementen des Systems zu unterscheiden.“[86]

Ein Kern der Disziplin des Strategischen Managements existiert offenbar. Ein deutliches Indiz sind die Kernjournale, die in der Praxis nicht wahrgenommen werden.[87] Schon von daher ist anzunehmen, daß diese Zeitschriften vornehmlich an den akademischen Diskurs selbst anschließen. Eine gewisse Eigendynamik der Disziplin läßt sich ferner daran ablesen, daß trotz der vielerorts beklagten praktischen Folgenlosigkeit ein kontinuierlicher Strom an Publikationen die Kommunikation aufrecht erhält. Auch das Strategische Management scheint sich als Wissenschaft eigene Probleme zu schaffen.[88] Jedenfalls unterscheiden sich die Problemstellungen, die innerhalb der Disziplin für relevant gehalten werden, erheblich von denen aus der Unternehmenspraxis.[89] Freilich läuft dies dem disziplinären Selbstverständnis entgegen und

---

86 Stichweh, R., [Wissenschaft], 1987, S. 465

87 Vgl. Gopinath, C./ Hoffman, R.C., [Relevance], 1995, S. 587.

88 Probleme sind mit anderen Worten eine Konstruktionsleistung, die durch einen spezifischen Kontext ermöglicht wird. Baecker, D., [Unternehmenskultur], 1998, S. 1 schreibt etwa: „Aber Wissenschaft informiert sich anhand eigener Fragestellungen über Lösungen und Probleme. Sie macht sich ihre Probleme selbst und fragt, welchen Beitrag ihr Gegenstand zur Lösung ihrer Probleme leistet (und dabei ist der Gegenstand selbst eine Problemstellung der Wissenschaft).“ Vgl. auch Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 419ff. Dies gilt nicht nur für die Wissenschaft, sondern auch für die Praxis. Bowman, E. H., [Possible Worlds], 1990, S. 26 zitiert in diesem Zusammenhang einen Einwand von Donald Schon: „But with the emphasis on problem solving, we ignore problem *setting*, the process by which we define the decision to be made, the ends to be achieved, the means which may be chosen. In real world practice, problems do not present themselves to the practitioners as given.“ Die Wissenschaft schaltet bei der Bearbeitung von den „Problemen der Praxis“ auf ihren eigenen Modus um, indem sie fragt, ob die in der Praxis kommunizierten Probleme, denn die „wahren“ Probleme der Praxis seien. Darin liegt das Problem, die Einheit der Disziplin über die Orientierung an Praxisproblemen herzustellen.

89 Vgl. Gopinath, C./ Hoffman, R., [Strategy Research], 1995. Vgl. auch Whitley, R., [Management Studies],

wird daher als Defizit wahrgenommen, es ändert jedoch nichts an der Selbstbezüglichkeit der Disziplin. So geben Gopinath und Hoffman zu bedenken: „If one believes that strategic management is a professional field, as we do, then strategic management research needs to consider practice in formulating research agendas and in testing the validity of research results. To do otherwise is to maintain a closed loop wherein research serves only to advance the careers of the researchers within their own community leading to perhaps a ‚rewarding' but not a very fullfilling carreer."[90]

Für die Organisationswissenschaften, aber durchaus übertragbar auf das Strategische Management, erkennen Astley und Zammuto ebenfalls einen selbstbezüglichen Reward-Mechanismus, sie leiten daraus jedoch kein Defizit ab: „What critics of highly abstract, managerially ‚irrelevant' theories fails to appreciate is that the researchers who construct those theories find them highly relevant, that is, relevant to their scientific frames of reference."[91] Unter Bezugnahme auf Wittgenstein identifizieren die Autoren deutlich unterscheidbare „Sprachspiele", mit denen Wissenschaftler und Praktiker kommunizieren.[92] Die beiden Kommunikationszusammenhänge operieren nach Astley und Zammuto „semi-autonom": „The language games adopted by the two communities have their own internal dynamics and history, and each focuses attention on quite different problems and issues."[93] Daß in der wissenschaftlichen Kommunikation Bezug genommen wird auf Elemente aus dem Kommunikationszusammenhang der Praktiker und umgekehrt, steht dieser These nicht entgegen und führt zurück zu der Frage, warum trotz des Einbaus außerwissenschaftlicher Elemente von einer Autopoiesis des Strategischen Managements ausgegangen werden kann. Astley und Zammuto sprechen in diesem Zusammenhang von „symbolic labels", d.h., es mag eine parallele Verwendung dieser Elemente geben, jedoch keine *sinnhafte* Übereinstimmung.[94] Die symbolische Verwendbarkeit von Konzepten und Begriffen des Strategischen Managements wird unterstützt durch ihre linguistische Ambiguität und die breiten Interpretationsspielräume, die sie offen lassen. Stichweh erkannte in diesem Sinne Unterschiede in den jeweiligen Kontexten hinsichtlich der „kausalen Effektivität" einer Publikation.

1984, S. 810, der schreibt: „[R]esearch leading to high academic reputations is unlikely to follow manager's priorities or criteria."

90 Gopinath, C./ Hoffman, R., [Strategy Research], 1995, S. 107f.

91 Astley, G.W./ Zammuto, R.F., [Language Games], 1992, S. 445; Die Autoren stützen sich dabei ähnlich wie Luhmann auf die Vorstellung, daß die Organisationswissenschaften sozial konstruierte Wirklichkeiten hervorbringen. Sie nehmen damit eine Außenseiterposition innerhalb der Organisationswissenschaften ein. Vgl. dazu Astley, W.G., [Socially Constructed Truth], 1985, Van Maanen, J., [Theory], 1995.

92 Vgl. auch Shrivastava, P./ Mitroff, I.I., [Research Utilization], 1984, die eine Reihe von Elementen der unterschiedlichen Bezugrahmen von Wissenschaftlern und Praktikern gegenüberstellen, jedoch mit dem Ziel, diese Differenzen zu überbrücken.

93 Astley, G.W./ Zammuto, R.F., [Language Games], 1992, S. 444

94 Vgl. Astley, G.W./ Zammuto, R.F., [Language Games], 1992, S. 451.

Der Befund, daß gelegentlich nicht-wissenschaftliche Referenzen in den Kommunikationszusammenhang des Strategischen Management eingebaut werden, steht also in keinem Widerspruch zu dem Autopoiesiskonzept. Zudem sind im Strategischen Management die gegenseitigen Bezüge üblicherweise nur selten und punktuell, d.h. sie transportieren den Kontext der Kommunikationselemente nicht mit. In der populären Wirtschaftspresse heißt es dann vereinzelt „neueste wissenschaftliche Erkenntnisse belegen ..." und in den wissenschaftlichen Journals werden etwa Zitate von namenhaften CEOs zur illustrativen Unterstützung herangezogen. Besonders deutlich zeigt sich die symbolische Form der Übertragung in den Fällen, wo Erfolgsbeispiele aus der Praxis durch ex-post-Rationalisierungen sorgfältig in einen wissenschaftlichen Zusammenhang eingepaßt („retrofitted") werden, wie etwa bei der „Honda-Story" oder den zahlreichen Fallbeispielen der Erfolgsfaktorenforschung.

Eine auffällige Ausnahme in dieser Hinsicht stellen jedoch die Arbeiten Porters und hier insbesondere sein Werk zur Wettbewerbsstrategie dar. Marcus, Goodman und Granzman befragten führende Vertreter der akademischen Disziplin sowie Praktiker (Vice-President-Ebene oder höher bzw. strategischer Planungsstab) aus zufällig ausgewählten Unternehmen der Standard & Poor Liste der 500 größten US-Firmen.[95] Diese beiden Gruppen sollten 14 Konzepte des Strategischen Managements nach praktischer Relevanz, wissenschaftlicher Genauigkeit („rigor") und Vertrautheit mit dem Konzept einstufen. Sowohl von den Wissenschaftlern als auch von den Praktikern wurde Porters Bezugsrahmen der fünf Wettbewerbskräfte in jeder der Kategorien auf Platz 1 oder zwei 2 gesetzt. Dabei war der Bezugsrahmen von Porter, neben dessen eigenem Konzept der drei Standardstrategien und dem „Adoption-Konzept"[96], der einzige Ansatz mit wissenschaftlichem Ursprung, der unter den Praktikern größere Beachtung fand.[97] Weitere Untersuchungen dokumentieren ebenfalls die Ausnahmestellung Porters. Den Einfluß von „Competitive Strategy" auf den Wissenschaftsbetrieb belegt eine Zählung von Hambrick, nach der in den Jahren von 1980 bis 1985 „Competitive Strategy" das mit Abstand meistzitierte Werk der gesamten Disziplin war.[98] Eine andere Zählung von Miller und Dess untersucht, wie häufig das Buch im Strategic Management Journal von 1986 bis 1990 zitiert wurde.[99] Nahezu die Hälfte aller Manuskripte enthielt einen entsprechenden Literaturverweis.

95 Marcus, A. A./ Goodman, R. S./ Granzman, D. N., [Diffusion], 1995.

96 Gerade dieses Konzept von Miles und Snow wird jedoch von Astley, G.W./ Zammuto, R.F., [Language Games], 1992, S. 456 als typisches Beispiel dafür genannt, wie die Vieldeutigkeit eines Ansatzes dafür sorgen kann, daß er in beiden Sprachspielen in unterschiedlicher Verwendung Anschluß findet.

97 Das ebenfalls aufgelistete Harvard Policy Modell bzw. der SWOT-Ansatz waren von Anfang an deutlich auf Praktiker bzw. auf die Ausbildung zugeschnitten und stammen aus der Frühzeit des Strategischen Managements, als noch nicht von einer operativen Schließung des Strategischen Managements gesprochen werden konnte. Ein wissenschaftlicher Ursprung kann diesen Ansätzen daher nicht zugeschrieben werden.

98 Vgl. Hambrick, D., [Adolescence], 1990, S. 257.

99 Vgl. Miller, A./ Dess, G. G., [Model], 1993, S. 553f.

Wenigstens im Falle Porters scheint auf den ersten Blick die herkömmliche Beschreibung des Theorie-Praxis-Verhältnisses doch angemessen zu sein: Die Wissenschaft greift Praxisprobleme auf, die in einen Theorieapparat eingespeist werden, der dann Lösungen generiert, die nach einer entsprechenden Übersetzung in die Praxis diffundieren.

Kieser entwirft angelehnt an die BCG-Matrix eine 2x2-Tabelle, die nach den Kriterien hohe/ niedrige Akzeptanz in der Wissenschaft und hohe/ niedrige Akzeptanz in der Praxis eingeteilt ist.[100] Ansätze, die in beiden Kategorien hoch eingestuft werden, nennt er „Star²". Er vermutet, daß dieses Feld in der Regel recht leer bleiben dürfte. Denn: „Wenn größere Praxisnähe in der Forschung gefordert wird, so schwebt den Kritikern wohl meist vor, daß man Theorie zu ‚Star²" weiterentwickeln solle. Diese Strategie dürfte sich jedoch als extrem schwierig erweisen und in der weit überwiegenden Zahl von Fällen nicht zu Ansätzen führen, welche für Wissenschaft und Praxis gleichermaßen attraktiv sind, sondern zum Einbau theoretischer Begriffe und einfacher Konzepte in Beratungsmethoden. Das heißt, was als Star² geplant ist, endet bestenfalls als Cash Cow."[101]

Bis zu diesem Punkt ist Kieser umstandslos zuzustimmen. Jedoch verweist er auf die Konzepte von Michael E. Porter und klassifiziert sie als „Cash Cow" (hohe Akzeptanz in der Praxis, niedrige in der Wissenschaft). Wenn aber Zitationsanalysen ein gutes Kriterium für die Akzeptanz in der Wissenschaft sind, dann sind zumindest die frühen Arbeiten Porters eindeutig „Stars²". In der Tat ist diese Positionierung unwahrscheinlich. Eben das macht die Arbeiten Porters interessant und zwingt dazu, in die Analyse eine weitere Reflexionsschleife einzubauen: Die Kritikerstimmen sind wiederum selbst wissenschaftlich akzeptiert, d.h. die Wissenschaft belohnt Publikationen, denen es trotz der Trade-Off-Beziehung zwischen den wissenschaftlichen und unternehmenspraktischen Ansprüchen gelingt, sich als „Star²" auszugeben.

Porter veröffentlichte sowohl in Zeitschriften, die zu den Kernjournalen des Strategischen Managements zählen (z.B. Academy of Management Review) als auch in Organen, die auf den Praktikerdiskurs ausgerichtet sind (z.B. Harvard Business Review, Business Week).[102] Die verwendeten Sprachspiele in den beiden Arenen unterscheiden sich deutlich. Die Frage lautet nun, ob die praxisorientierten Arbeiten lediglich eine Popularisierung wissenschaftlicher Erkenntnisse sind oder ob ihr Sinngehalt ein eigenständiger ist, der sich nicht aus dem wissenschaftlichen Diskurs herleiten läßt.

[100] Vgl. Kieser, A., [Kommunkationsprobleme], 1998, S. 28.
[101] Kieser, A., [Kommunkationsprobleme], 1998, S. 29
[102] Davon unberührt bleibt, daß Porter in den einzelnen Publikationen für gewöhnlich nicht von der Doppeladressierung abrückt, sondern explizit beide Diskurse anspricht.

Um diese Frage zu klären, sollen die Veröffentlichungen, die eher wissenschaftsintern ausgerichtet sind, mit den praxisorientierten Arbeiten Porters verglichen werden. Die Abb. 18 zeigt einige der Unterschiede.

Die Veröffentlichungen der Kategorie A beschäftigen sich im Kern mit der Industrieökonomik und den Hindernissen, diese an die Literatur zum Strategischen Management anschlußfähig zu machen. Die Probleme, die dabei auftauchen, werden expliziert und als Hinweis auf weitere Forschungsbemühungen im Sinne einer „research agenda" interpretiert. Sie greifen ein zentrales, wissenschaftsinternes Problem der damaligen Zeit auf, nämlich den Mangel der Disziplin an Theorieangeboten im engeren Sinne. Unmittelbar präskriptiv zu interpretierende Aussagen finden sich in diesen Veröffentlichungen nicht.

Abb. 18: Wissenschaftsbezogene versus praxisbezogene Publikationen von Michael E. Porter

	Wissenschaftsdiskurs (A)	Praktikerdiskurs (B)
Ort der Veröffentlichung	z.B. Academy of Management Review ([Contributions], 1981)	z.B. Buchveröffentlichung, Harvard Business Review ([Wettbewerbsstrategie, 1990; [Competitive Forces]), 1979)
Thematischer Schwerpunkt	Verknüpfung zur Industrieökonomik	Managementinstrumente
Argumentationsmuster	ökonomisch, deduktiv	einzelfallorientiert, induktiv
Sprachspiel	quellen- u. methodenorientiert	„rhetoric of application"
funktionale Ausrichtung	deskriptiv in Richtung Praxis, programmatisch in Richtung Wissenschaft	präskriptiv

Quelle: eigene

In den Veröffentlichungen der Kategorie B gibt Porter den verwirrenden Blick auf die „Werkstatt" der Wissenschaft nicht frei. Der Begriff der „Industrieökonomik" wird gar nicht oder nur am Rande der Einleitung der jeweiligen Veröffentlichung erwähnt. Statt dessen führt er zur Stützung des Argumentationsgangs zahlreiche Fallbeispiele an. Nahezu alle Elemente der „rhetoric of application", von der Überbetonung der Sicherheit des Wissens bis zum Einsatz persuasiver Techniken, finden sich in den Publikationen dieser Kategorie. Zwar sind die Veröffentlichungen mit wissenschaftlicher Autorität aufgeladen, d.h., es wird allgemein auf die Unterstützung der Harvard Business School, auf die Arbeiten seiner Doktoranden, auf „unzählige Diskussionen" mit anderen Wissenschaftlern, auf gesichtetes empirisches Material und eigene Feldstudien usw. verwiesen. Konkrete Verweise fehlen aber im eigentlichen Argumentationsgang weitgehend. Das Konzept der drei Standardstrategien, das unmittelbar handlungsleitend ist, wurde allein in den Veröffentlichungen der Kategorie B ausführlich dargestellt. Es wurde von Porter selbst nicht eingehend wissenschaftlich bearbeitet.

Praktische Relevanz erhalten Porters Arbeiten nicht durch die wissenschaftliche Sicherung seiner Erkenntnisse. Im Kap. I.2.2 wurde gezeigt, daß stringent von der industrieökonomischen Basis - welche in der Wissenschaft eine überaus große Resonanz fand, die im Prakti-

kerdiskurs jedoch keine Rolle spielte - keine normativen Aussagen gewonnen werden können. Besser läßt sich der Erfolg Porters dadurch erklären, daß er in beiden Kommunikationszusammenhängen zugleich präsent war. Die hohen Verkaufszahlen seines Buchs zur Wettbewerbsstrategie im Praktikerdiskurs haben wohl auch die Anschlußchancen in der Wissenschaft des Strategischen Managements erhöht. Wie im Kap. I.1.3.4 beschrieben, konzentriert eine sich selbst als anwendungsorientiert begreifende Disziplin ihre Forschungen auf Themen, die als praxisrelevant gelten. Der sinnhafte Anschluß war freilich ein anderer, nämlich das modifizierte Gerüst der ökonomischen Theorie. Wie erfolgreich dieses Angebot wissenschaftsintern war, zeigt nicht zuletzt der „economic turn" im Strategischen Management.

Auf der anderen Seite erhöhte die wissenschaftliche Anerkennung die Resonanz im Praktikerdiskurs. Reputation bündelt nicht nur die wissenschaftsinterne Aufmerksamkeit. Sie dient zudem der Sichtbarmachung von Wissenschaft nach außen.[103] Die wissenschaftliche Reputation Porters steigerte die externe Aufmerksamkeit (und umgekehrt) und erleichterte darüber hinaus die „rhetoric of application", insbesondere das Herausstellen der Sicherheit der Erkenntnisse. Dieses Außenbild ist ein anderes als das wissenschaftsinterne, schon weil es extrem reduziert ist. Die umfassende Kritik an dem Buch zur Wettbewerbsstrategie, später von Porter zum Teil selbst vorgetragen, hat z.B. der Popularität seines Bezugsrahmens in der Praxis keinen Abbruch getan.

Trifft diese Analyse zu, ist Porters Werk in der Tat ein Sonderfall. Nicht, weil hier die Fiktion von der Trivialmaschine der Wissenschaft verwirklicht wurde, sondern weil sein Werk in zwei Richtungen lesbar ist. Der Erfolg Porters erklärt sich dann aus der Simultanpräsenz in zwei Kommunikationszusammenhängen, die strukturell miteinander gekoppelt sind. Wechselseitig beförderte der Erfolg im einen Zusammenhang den Erfolg im anderen.[104] Die Simultanpräsenz ist ablesbar an der zeitlichen Folge der Veröffentlichungen. Es kann nicht gesagt werden, daß, wie es das Trivialmodell erwarten ließe, zuerst die Veröffentlichungen in

---

[103] Vgl. Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 248.

[104] Das Verhältnis kann auch als ein Zusammenhang der gegenseitigen Entlastung beschrieben werden. In der Wissenschaft legitimiert sich der Anschluß an das Konzept nach dem Muster, „zwar wissenschaftlich fragwürdig, aber praktisch relevant" und in der Praxis nach dem Muster „zwar praktisch nicht sehr relevant, aber als wissenschaftlich gesichterte Erkenntnis nicht vernachlässigbar". In ihrer Studie stellen Marcus, A.A./ Goodman, R.S./ Granzman, D.N., [Diffusion], 1995, S. 132 z.B. fest, daß die Prominenz der Strategiekonzepte, die in beiden Kommunikationszusammenhängen bearbeitet werden, mit dem Verweis auf die jeweils anderen Seite erklärt wird: „The academics seemed to be saying that the frameworks were more relevant than rigorous and therefore belonged to the practitioners; and the practitioners seemed to be saying that the frameworks were more rigorous than relevant and therefore belonged to the academics." Ein ähnlicher Effekt ist in der Relation von Wissenschaftssystem zu Erziehungssystem zu beobachten. Obwohl nach Armstrong, J.S./ Sperry, T., [Business School Prestige], 1994 kein positiver Zusammenhang zwischen der Qualität der Forschung und der Qualität der Lehre anzunehmen ist, hängt das Prestige einer Business School in den Augen von Unternehmenspraktikern und Bewerbern von der wissenschaftlichen Reputation der jeweiligen Institution ab und nicht etwa von der Zufriedenheit der Absolventen. Die These wird zumindest von der empirischen Studie der Autoren unterstützt. Das würde erklären, warum Business Schools wie Wharton oder Harvard jährlich Forschungsbudgets in Höhe von 40 Mio. $ bzw. 35 Mio. $ bereitstellen (vgl. Byrne, J.A.,

der Kategorie A erschienen sind, die dann nach der entsprechenden wissenschaftlichen Würdigung und einem gewissen time-lag in popularisierte Versionen der Kategorie B überführt worden sind. Das große Echo im Wissenschaftsbetrieb erfuhren seine Arbeiten zur Wettbewerbsstrategie nach den überwältigenden Verkaufserfolgen im Praktikerdiskurs. Insofern ist das Werk Porters eher ein Beispiel für wissenschaftlich relevante Praxis als für praktisch relevante Wissenschaft. Anschlußfähigkeit an einen etablierten Theoriezusammenhang, eine ausreichend hohe Anfangsausstattung an Reputation und die Signalisierung von Praxistauglichkeit sind offenbar ein autokatalytisches Gemisch - das zündet. Zweitrangig ist dabei, ob die verschiedenen Phasen tatsächlich eine Verbindung eingehen. Es reicht aus, wenn sie durch symbolic labels zusammengehalten werden.

Es kann vermutet werden, daß im Falle des Ressourcenorientierten Ansatzes ähnliche Mechanismen zum Tragen gekommen sind wie bei Porter, mit dem Unterschied, daß sich hinsichtlich der wissenschaftlichen Orientierung einerseits und der praktischen Orientierung andererseits bereits zwei Schulen herausgebildet haben. Das heißt, die structural school besitzt eine wissenschaftsinterne Ausrichtung, während große Teile der process school auf den Praktikerdiskurs zielen. In seinem kürzlich erschienen kritischen Rückblick auf die Strategiedebatte ordnet Mintzberg die beiden Schulen ganz unterschiedlichen Theorietraditionen zu:

„Während die ressourcenorientierte Theorie betont, daß diese Fähigkeiten in der Entwicklung der Organisation (und damit auch in ihrer Kultur) wurzeln, verfechten Hamel und Prahalad in ihrem Konzept der dynamischen Fähigkeiten die Auffassung, daß sie sich im wesentlichen in einem Prozeß des strategischen Lernens entwickeln. Darin zeigt sich selbstverständlich, daß sich diese Theorien an ganz unterschiedliche Leser wenden: Die eine steht im Mittelpunkt einer leidenschaftlichen Debatte in den Fachzeitschriften, während die andere ihre Anhänger unter Beratern und Managern findet.“[105]

Tatsächlich argumentiert z.B. Barney relativ stringent ökonomisch, bei Prahalad und Hamel sind hingegen die ökonomischen Referenzen nicht mehr erkennbar. Der Kernkompetenzansatz ist jedenfalls, wie andere Managementkonzepte auch, durchwirkt von einer „rhetoric of application“: „Das Kernkompetenzkonzept weist typische Merkmale einer ‚Bestseller-rhetorik‘ auf. Griffige Sprache, ‚Anschlußfähigkeit‘ an die Wünsche und Probleme von Managern und die ausgiebige Darstellung von Erfolgsgeschichten sind hierbei wichtige Elemente.“[106] Daß zwischen der vollmundigen Managementrhetorik des Kernkompetenzansatzes und

[Ivory Tower], 1990, S. 51), obwohl die berufspraktische Relevanz des Forschungsoutputs fraglich ist.

105 Mintzberg, H., Ahlstrand, B./ Lampel, J., [Safari], 1999, S. 313

106 Raub, S.P., [Zauber], 1998; Raub weist zudem darauf hin, daß der Kernkompetenzansatz nicht dazu geeignet ist, einen direkten Weg zum ultimativen Wettbewerbsvorteil zu weisen. Gleichwohl bietet er eine Reinterpretation des Ansatzes an: Entgegen den Versprechungen von Prahalad/ Hamel und anderen Autoren könne er lediglich ein Impulsgeber für die Strategieentwicklung sein. Die mangelnde theoretische Stringenz eines Managementkonzeptes bedeutet also noch nicht zwingend, daß es rundherum abzulehnen ist. Vgl. dazu Teil

der ökonomischen Diskussion der structural school eine tiefe Kluft liegt, wurde gezeigt. Dies macht plausibel, daß die Diskussion um den Ressourcenorientierten Ansatz ebenfalls auf einem „double talk" basiert, der in zwei Richtungen hin lesbar ist.[107]

2.2.3 Reputationale Autonomie

Die Rolle der Reputation als Mechanismus der strukturellen Kopplung wirft hinsichtlich der operativen Schließung der Disziplin eine weitere Frage auf. Wäre die Kopplung strikt, könnte vermutet werden, daß auch die Forschungsinhalte wissenschaftsextern gesteuert werden. Dies gäbe den Kritikern recht, die im Strategischen Management ein Instrument zur Legitimierung von externen Herrschaftsinteressen sehen.[108] Legt man mit Whitley das Hauptaugenmerk auf die Verteilung von Reputation und beschreibt Wissenschaft als ein „reputational work organization",[109] ergibt sich dann ein anderes Abgrenzungsproblem, nämlich eins in Hinsicht auf die reputationale Autonomie. Folgt man Whitley, gilt für das Strategische Management als „fragmented adhocracy":

„[T]he degree of concentration of control over access to critical resources seems rather low. Researchers are not very dependent upon a particular élite for obtaining facitilies necessary to undertake research of the appropriate kind, nor for access to prestigious journals."[110]

Für das Strategische Management wird dieser These im folgenden widersprochen. Die Verteilung von Reputation ist auch im Fall des Strategischen Managements eine wissenschaftsinterne Angelegenheit, die nach selbst hervorgebrachten Kriterien geregelt ist. Sie hängt von der Veröffentlichung in spezifischen Zeitschriften ab, und es gibt eine fachinterne „Elite", an deren Namen und Institutionen sich Reputation niederschlägt, die dafür sorgt, daß bestimmte Themen mehr Aufmerksamkeit finden als andere.

Diese Gegenthese findet starke Unterstützung durch die Analyse der sogenannten „MacMillan Foren" des Strategischen Managements. MacMillan und andere Autoren veröffentlichten in regelmäßigen Abständen Rankings über die Qualität von Fachzeitschriften zum Strategischen

II:5.1.

[107] Ein Blick auf das, was in der Praxis als Kernkompetenz verstanden wird, verdeutlicht dies. Die Kritierien, mit denen dort Kernkompetenzen definiert werden, unterscheiden sich erheblich. Sie decken sich nicht mit denen aus der wissenschaftlichen Literatur. Der Kernkompetenzbegriff weist jene linguistische Ambiguität auf, die „symbolic labels" kennzeichnet. Befragt, wie sie einige ihrer Kernkompetenzen definieren, nannten etwa die California Kleindienst Autowaschtechnik „Kompetenz in technischer Hinsicht", die Siemens AG „Innovationskraft", die Thyssen Telecom AG „Telekommunikation (Sprach-Telefonie)", T-Mobil „Aufbau und Betrieb digitaler Mobilfunknetze (auch international)", die AXA Lebensversicherung „Aufbau eines Expertenimages", die Heraeus Holding GmbH „Edelmetalle, Dental, Quarzglas, Sensoren" oder die Asta Medica AG „Erstes deutsches Unternehmen mit Fokus Tumortherapie" Vgl. Hanser, P., [Kernkompetenz], 1998, S. 38.

[108] Vgl. Teil I:1.3.3.

[109] Vgl. Whitley, R., [Sciences], 1987, S. 1ff.

Management.[111] Es sollte so ein Forum identifiziert werden, das definiert, was eine zu berücksichtigende Publikation ist. Es geht mit anderen Worten um eine Grenzziehung. Auf der Grundlage von Professorenbefragungen, die von „highly regarded schools of management"[112] stammen oder auf der Basis von Zitationsindizes wurden dieses Rankings erstellt. In der ersten Veröffentlichung dieser Art formulierten MacMillan und Stern ihre Absicht: „It is hoped that the data presented in this note will prove useful for the evaluation of promotion and tenure cases – a forum has been scoped out and increased clarity achieved regarding what publications should be considered the reference outlets for those who seek promotion or tenure in the field of Business Policy."[113] Der Einfluß solcher Rankings ist nicht zu unterschätzen. Zumindest im US-amerikanischen Raum sind sie ein wichtiges Hilfsmittel zur Identifikation der relevanten Informationsquellen und zur Bewertung der Forschungsqualität von Management-Departments. Die Rankings haben ferner einen großen Einfluß auf den Status der Institutionen, die die Journals herausgeben.[114] Die Abb. 19 zeigt beispielhaft ein Ranking des „McMillan Forums".

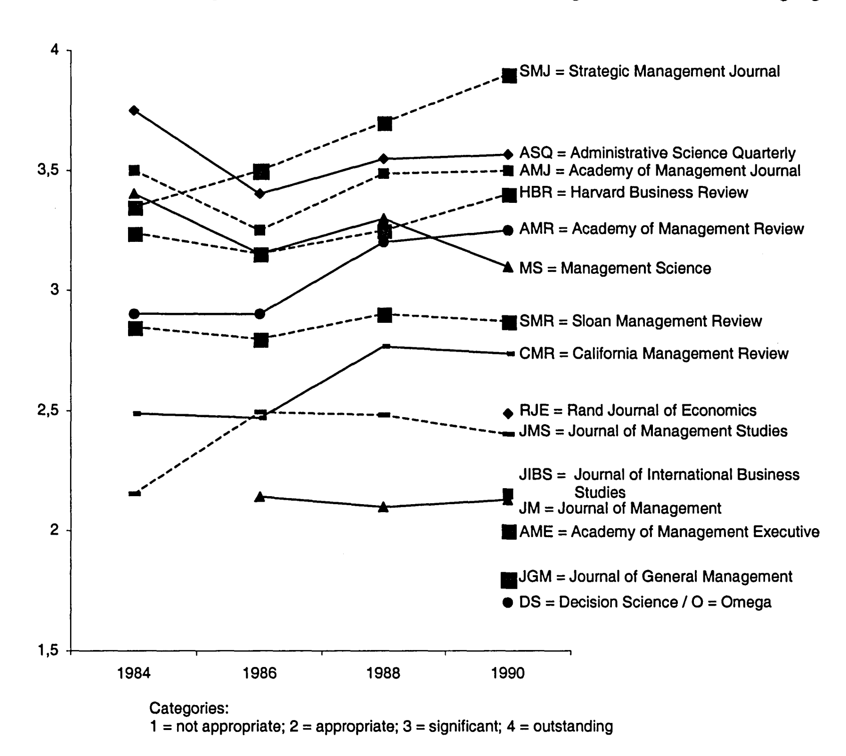
Nun läßt sich aus der Tatsache, daß sich für das Strategische Management ein Publikationsforum abgrenzen läßt, noch nicht auf eine reputationale Autonomie der Disziplin schließen. Was die Verteilung von Reputation betrifft, lassen sich lediglich Anzeichen für einen rekursiven Mechanismus finden. So könnten die befragten Professoren genau jene Journals besonders hoch eingestuft haben, in denen sie selbst viel publizieren. Bei der Auswahl der „highly regarded" Professoren stellt sich ein ähnliches Problem. Die Reputation eines Wissenschaftlers hängt im starken Maße davon ab, wo und wieviel er veröffentlicht hat. Umgekehrt wäre es also denkbar, daß bei der Auswahl der Professoren diejenigen bevorzugt worden sind, die in Zeitschriften veröffentlicht haben, deren Qualität von vornherein hoch eingeschätzt wurde. Zumindest fällt auf, daß mit dem „Strategic Management Journal" schließlich die Zeitschrift am höchsten eingestuft wurde, in der das Ranking erschienen ist.

Die angestellten Überlegungen sollen keinen Manipulationsverdacht zum Ausdruck bringen. Sie sollen lediglich darauf hinweisen, daß die Bewertung von wissenschaftlicher Qualität und damit die Verteilung von Reputation keine Angelegenheit eines unbeteiligten Beobachters sein kann, die unabhängig vom zu bewertenden Publikationsnetzwerk stattfindet.

---

[110] Vgl. Whitley, R., [Fragmented State], 1984, S. 339.
[111] Vgl. MacMillan, I.C./ Stern, I., [Forum], 1987, Franke, R.H./ Edlund, T.W./ Oster, F., [Development], 1990, MacMillan, I.C., [Emerging Forum], 1991.
[112] MacMillan, I.C./ Stern, I., [Forum], 1987, S. 183
[113] MacMillan, I.C./ Stern, I., [Forum], 1987, S. 184
[114] Vgl. Sharplin, A.D./ Mabry, R.H., [Management Research], 1985, S. 139f.

Abb. 19: Journalranking im „MacMillan Forum" auf der Grundlage von Professorenbefragungen



Quelle: MacMillan, I.C., [Emerging Forum], 1991, S. 162

Dies bestätigt ein recht provokativer Artikel von Stewart, der einen genaueren Blick auf die Konstruktion der MacMillan-Foren geworfen hat.[115] Mit dem Vokabular eines Ethnografen beschreibt er den „Clan" der Strategieforscher, der in den MacMillan Foren ein „Ritual" zur Grenzziehung gefunden hat. Auch Stewart mißt Publikationen im Wissenschaftsverkehr eine zentrale Bedeutung zu. In seinen Worten übernehmen sie die Funktion eines „tragbaren Schreins": „For Academics, the equivalent shrine that unites their disparate institutions is the Pub [= publication, A.N.] symbolizing the authority of the Clans and Research religion."[116]

Vor dem Hintergrund der Identitätsprobleme des Strategischen Managements vertritt Stewart die These, daß die MacMillan-Foren weniger der Manifestation von Qualitätsstandards dienen, als vielmehr der rituellen Stabilisierung der disziplinären Einheit. „There is substantial

[115] Vgl. Stewart, A., [Journal Ranking], 1995.
[116] Stewart, A., [Journal Ranking], 1995, S. 9

reason to believe that MacMillan's Forums could delineate the boundaries of respectable Clan publication only by ritual means."[117]

Stewart testet seine These mit einer groß angelegten Replikationsstudie. Tatsächlich kommt er dabei zu einem ganz anderen Ranking als die MacMillan Foren. Das heißt nicht, daß die Foren keinen Beitrag zur disziplinären Grenzbildung leisten. Doch diese Grenzen werden nicht von einem quasi objektiven, außerdisziplinären Beobachter gezogen, sondern durch ein innerdisziplinäres „Ritual". „The results of the tests of the Strategy boundary clearly support my thesis. However, the results impugn the Forum's potency as science, not as ritual. The Forums are magical incantations, chanted persistently in the face of an indeterminate social reality."[118] Die Gegenthese zu Whitley, daß im Strategischen Management die Vergabe von Reputation sehr wohl durch systeminterne Mechanismen geregelt wird, konnte also bestätigt werden.[119] Die Abb. 20 stellt zusammfassend Stewarts kritische Sicht der Foren der herkömmlichen Interpretation gegenüber.

Abb. 20: Der herkömmliche und der kritische Blick auf die MacMillan-Foren

	Conventional View	Critical View
Refereed journals rated by Forums	Journals are vehicles for disseminating scientific knowledge. Blind reviews enforce standards, insure fairness, detect fraud, and guard the profession's reputation.	Journals are bastions of elitism. Editors and authors use them as vehicles for building their reputations, university personnel committees usurp them when evaluating candidates for promotion.
Role of Forums in tenure reviews	Tenure safeguards academic feedom. Forums identify respectable outlets for scholary research, thus promoting objectivity and consistency in tenure decisions.	Tenure is a rite of passage designed to preserve the existing academic order by weeding out a large share of aspirants. Forums are ritualistic trappings in ceremonial processes.
Boundaries between academic fields	Forums poll authoritative scholars to remark boundaries separating stategy and entrepreneurship from adjacent fields.	All social scientific boundaries are social constructions, and forums are exercises in intellectual gerrymandering.

Quelle: Meyer, A./ Preston, D., [Nacirema Ritual], 1995, S. 40

Während wissenschaftsintern Reputation als Nebencode die Bündlung von Aufmerksamkeit organisiert, fungiert sie extern als Ersatzcode für Richtigkeit. Ein Wissenschaftler kann schon dadurch weitere Reputation erwerben, daß andere an seine Arbeit anschließen, wobei es zweitrangig ist, ob in den Anschlußpublikationen die Arbeiten des Autors unterstützt oder angegriffen werden. Die Technik, mit Zitationsindizes - die üblicherweise letztere Differenzierung nicht vornehmen -[120] Reputation sichtbar zu machen, entspricht dieser Logik. So provoziert Kritik sogar den Fortgang der Kommunikation und erhöht das wissenschaftliche Inter-

[117] Stewart, A., [Journal Ranking], 1995, S. 16

[118] Stewart, A., [Journal Ranking], 1995, S. 25

[119] Ob dies, wie bei Stewart, Anlaß für Kritik sein muß, kann dabei offenbleiben. Die Kommentare zu Steward weisen jedoch darauf hin, daß eine Disziplin gar nicht umhin kann, sich durch Rituale abzugrenzen, wenn sie sich in der wissenschaftsinternen Umwelt ausdifferenzieren will. Vgl. Meyer, A./ Preston, D., [Nacirema Ritual], 1995, Gartner, W.B., [Commentary], 1995.

[120] Vgl. Sharplin, A.D./ Mabry, R.H., [Management Research], 185.

esse an der Auseinandersetzung. Manch ein Autor erschien auf der Bühne der wissenschaftsinternen Öffentlichkeit erst, nachdem er von einem reputierten Fachvertreter angegriffen wurde.[121] Auf der Außenfassade kürzt Reputation hingegen Nachfragen nach der Gesichertheit der Erkenntnisse ab und überdeckt die wissenschaftsinterne Kritik.[122]

2.2.4 Strategisches Management als anwendungsbezogene Wissenschaft

Die dargelegten Befunde haben gezeigt, daß das Strategische Management als ein autopoietisches System beschrieben werden kann. Die operative Schließung tritt jedoch weniger deutlich zu Tage als in anderen Disziplinen. Die Identitätskrise des Strategischen Managements und die Ungewißheit über die Grenzen der Disziplin sind lediglich andere Beschreibungen für diesen Befund. Zudem entspricht das Trivialmodell der inner- und außerdisziplinären Normalerwartung. Oft werden die strategischen Konzepte in einer Weise um dieses Modell herum konstruiert, die den selbstbezüglichen Modus der Wissenschaft verschleiert. So bemühen sich viele Publikationen, die Entwicklung, den Test und die Anwendung einer Theorie in einem Stück zu präsentieren und der impliziten Anforderung gerecht zu werden, daß ein Artikel mit einer Auflistung der Implikationen für die Managementpraxis abschließt.[123] Wird sich die Disziplin ihrer eigenen Autopoiesis dennoch bewußt, wird dies stets als ein Defekt kommuniziert. Hambrick bemängelt beispielsweise in seiner 1993er „Presidential Address" gegenüber den Mitgliedern der Academy of Management: „Each August, we come to talk with each other; during the rest of the year we read each other's papers in our journals and write our own papers so that we may, in turn, have an audience the following August: *an incestuous, closed loop.* [...] It is time for us to break out our *closed loop.* It ist time for us to matter."[124]

Operative Schließung heißt indes nicht zwingend reine Selbstreferenz. Sie ist eine Bedingung für Offenheit. Die Krise des Strategischen Managements scheint vielmehr aus der permanenten Überforderung zu resultieren, stets in dem selbstauferlegten Modus der Doppeladressierung zu operieren. Die mangelnde Praxisrelevanz ist nicht als ein mangelndes Interesse an der Praxis zu interpretieren, wie dies etwa das oben angeführte Zitat suggeriert. Im Gegenteil, die Reward-Mechanismen des Strategischen Managements fordern zweifellos zu dieser Orientierung auf,[125] und Autoren wie Daft und Buenger haben darauf hingewiesen, daß gerade die

---

121 Dies trifft auch auf Luhmann selbst zu, der nach der Habermas-Luhmann-Kontroverse schlagartig bekannt wurde.

122 „So weiß dann auch niemand, wieviel Lamentationen auf eine einzige Laudation fallen." Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 248

123 Vgl. Montgomery, C.A./ Wernerfelt, B./ Balakrishnan, S., [Content], 1989, S. 194.

124 Hambrick, D. C., [Academy], 1994, S. 13 (Hervorheb. hinzugefügt)

125 Dies gilt auch für die Prozeß-Forschungen aus dem „deskriptiven" Zweig. Ein präskriptives Element enthielten diese Studien schon deshalb, weil sie davor warnten, allzu leichtgläubig den Annahmen des präskriptiven Zweigs zu folgen. Darüber hinaus wurde immer wieder explizit eine stärkere Anwendungorientierung eingefordert. Chakravarthy, B.S./ Doz, Y., [Process], 1992, S. 9 beobachten etwa: „Yet, the research to

Fixierung auf unmittelbare Anwendbarkeit im Normalbetrieb der Wissenschaft zu einem Verlust an Praxisrelevanz geführt hat.[126] Im übrigen verzichtet auch kaum eine kritische Selbstbeschreibung innerhalb der Disziplin darauf, immer wieder die Praxisorientierung vehement einzuklagen – ohne das dies an der Situation etwas ändert. Was bleibt, ist die Ratlosigkeit, mit der die Disziplin ihre eigene Folgenlosigkeit wahrnimmt und die mit noch mehr Nachdruck formulierten Forderungen, die Praxis nicht länger zu ignorieren.

Die systemtheoretische Analyse verortet den Kern des Problems an einer anderen Stelle. Die Rede von der „angewandten Wissenschaft" korrespondiert - wie gezeigt - mit der Vorstellung von Wissenschaft als trivialer Maschine und einem repräsentationistischen Modell von Wissen. In dieser Sichtweise ist das Theorie-Praxis-Verhältnis instrumenteller Natur. Erst in jüngerer Zeit, wo der „Leidensdruck" und die Krisensymptome der Disziplin zunehmen, überprüft der Wissenschaftsbetrieb des Strategischen Managements ansatzweise dieses Modell an sich selbst. Freilich sind die Selbstbeobachtungskapazitäten begrenzt, schließlich stehen auch diese Operationen unter dem Verdacht, ein selbstverliebtes Spiel im Elfenbeinturm zu sein und damit ein Bestandteil des Problems, das sie zu lösen versuchen.[127] Das Selbstbild der Disziplin bleibt damit unterentwickelt, ganz ähnlich wie das der Organisationstheorie, für das Van Maanen – vielleicht etwas überspitzt – konstatiert, es sei „extraordinarily naive as to how science actually works" und lege eine „most out-of-date and discredited father-knows-best version of knowledge"[128] zugrunde.

Erst wenn die ontologische Tradition, die mit einer repräsentationistischen Vorstellung von Wissen arbeitet, überwunden wird, kann die Frage nach dem Theorie/ Praxis-Verhältnis auf ein der Problemlage angemessenes Niveau gehoben werden. Denn: „Im Rahmen der ontologischen Tradition konnte dieses Verhältnis nur hierarchisch aufgefaßt werden, nämlich als Ordnung der Belehrung, der Korrektur, des Besserwissens; als Verhältnis des geprüften Wissens zum bloßen Herkommen, zum bloßen Meinungswissen. [...] Neben dieser hierarchiebildenden Konsequenz hatte diese Beobachtungsstruktur auch zur Folge, daß die Wissenden mit einem quasi philosophischen Anspruch auf ‚Anwendung' ihres Wissens ausgestattet waren. Wenn genügend Vorsorge gegen Irrtümer getroffen war, gab es keinen Grund, dem Wissen in seinem Anspruch auf Orientierung der Praxis Widerstand entgegenzusetzen."[129] Hinzufügen ließe sich, daß sich für das Strategische Management mit der Sorge um die Vermeidung von Irrtümern die Anwendungsfrage weitestgehend erübrigt hatte. Um so erstaunter war man, daß Anwendung dennoch nicht statt fand.

---

date on strategy process has been rather static. Worse still, some of the research singularly lacks any performance implications for the firm. We believe strategy process research has to become more normative if it is to be of relevance to the general managers."

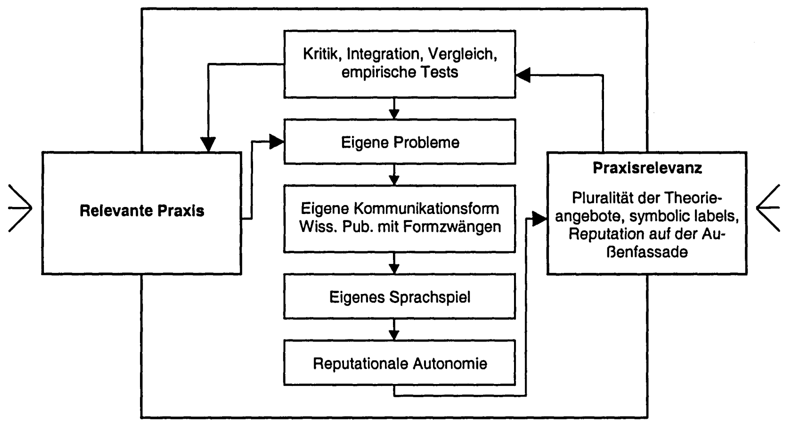
[126] Vgl. Teil I:1.1.2.

[127] Dieser Verdacht klingt z.B. bei Gopinath, C./ Hoffman, R., [Strategy Research], 1995, S. 98 an.

[128] Van Maanen, J., [Theory], 1995, S. 133

Ersetzt man aus den angegebenen Gründen das Trivialmodell durch ein nicht-triviales,[130] ergibt sich zusammenfassend die Abb. 21. Bevor diskutiert wird, welche Konsequenzen aus dem so reformulierten Modell hinsichtlich des Anwendungsbezuges erwachsen, wird im folgenden die Beobachterreferenz noch einmal gewechselt. Der folgende Abschnitt beschäftigt sich damit, wie die Strategieentwicklung in der Unternehmenspraxis, d.h. in Organisationen des Wirtschaftssystems, systemtheoretisch beschrieben werden kann.

Abb. 21: Nicht-triviales Modell des Strategischen Managements als wissenschaftliche Disziplin



Quelle: eigene

[129] Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 509

[130] Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Weg], 1997, S. 117 spricht sich ebenfalls dafür aus, das Input-Output-Modell und die damit verbundende Vorstellung eines linearen Theorietransfers von der Wissenschaft in die Praxis kritisch zu reflektieren.

3 Strategien in organisierten Sozialsystemen

3.1 Autopoiesis der Organisation

3.1.1 Systemtheorie und Strategisches Management

Es liegen im deutschsprachigen Raum bereits einige Versuche vor, die Luhmannsche Systemtheorie für die Entwicklung von anwendungsorientierten Konzepten des Strategischen Managements nutzbar zu machen. Sicher hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Habilitationsschrift von Schreyögg.[1] Er bezieht sich jedoch auf die Systemtheorie vor der „autopoietischen Wende“ und sieht schon hier einen Ergänzungsbedarf zu Luhmanns Fassung, wenn ein Gestaltungsinteresse bedient werden soll.[2] Spätestens aber nach der „autopoietischen Wende“ katapultiere sich die Systemtheorie – so zumindest A. Bäcker – aus dem Bereich, von dem aus Handlungsempfehlungen für die Verbesserung der Praxis des Strategischen Managements formuliert werden können:

„Für eine angewandte Management- und Planungslehre, die ihre Daseinsberechtigung letztlich von der Überzeugung ableitet, daß jedes Unternehmen seine Entstehung, seine Erhaltung und seine Entwicklung (auch) bewußten Willensakten verdankt, und die naturgemäß an Problemen der Systemsteuerung, Systemplanung und Systementwicklung sowie an der Erarbeitung diesbezüglicher Lösungs- und Gestaltungsvorschläge interessiert sein muß, sich also gerade nicht im Vertrauen auf die (möglicherweise positive) Selbstläufigkeit der Evolution erschöpfen kann und will, bleibt damit aber in der autopoietisch und evolutionstheoretisch radikalisierten Systemtheorie offensichtlich kein Platz mehr.“[3]

Nun kann bezweifelt werden, ob sich aus der Systemtheorie eine Vorliebe für das Vertrauen auf Evolution und eine Abneigung gegenüber Planung herauslesen läßt. Luhmann selbst wendet sich sehr deutlich gegen diese Vorstellung:

„Wenn die theoretische Kontroverse Planung vs. Evolution zugunsten der Evolutionstheorie gelöst wird, heißt das selbstverständlich nicht, daß man Planung besser lassen und auf Evolution warten sollte. Eine Systemleitung wäre schlecht beraten, wollte sie sich als Beobachter der Evolution ihres Systems – zur Ruhe setzen. [...] Nur sollte man Planungen nicht primär

---

1 Vgl. Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984.

2 Schreyögg bezieht sich vor allem auf Luhmann, N., [Zweckbegriff], 1991 (erstmalig 1968 erschienen). Später hat Schreyögg zwar auch die jüngeren Arbeiten Luhmanns berücksichtigt, aber nicht mehr so umfassend wie in seiner Habilitationsschrift.

3 Bäcker, A., [Rationalität], 1996, S. 65 (Fn. weggelassen)

danach beurteilen, ob sie ihre Ziele erreichen, mag der Anlaß in Reformideen oder in Krisen liegen. Vielmehr ist Planung eine Komponente der Evolution des Systems. Ein planendes System muß sich selbst in Evolution beobachten können, und dazu sind vor allem systemtheoretische Analysen hilfreich."[4]

Richtig ist hingegen, daß der Anspruch, der bei Bäcker in der Formulierung „angewandte Managementlehre" durchschimmert, von der neueren Systemtheorie nicht erfüllt werden kann. Für sie gilt dasselbe wie für andere Theorieangebote des Strategischen Managements auch: Sie kann nicht bruchlos in die Praxis eingepreßt werden. Sieht man davon ab und akzeptiert die in dieser Hinsicht modifizierten Ansprüche, die an eine anwendungsorientierte Wissenschaft gestellt werden können, ist Praxisorientierung jedoch sehr wohl denkbar. Es liegen auch Arbeiten vor, die versuchen, die Systemtheorie nach der „autopoietischen Wende" präskriptiv zu wenden.[5] Brüche treten auch hier auf, und in der Regel wird auch hier – die Reward-Mechanismen der Disziplin im Blick – versucht, diese verdeckt zu halten.

In einem anderen durchaus sehr praxisrelevanten Bereich aber, dem der systemischen Organisationsberatung, hat man beispielsweise weit weniger Probleme zuzugeben, daß versucht wird, eine direkt „angewandte" Systemtheorie zu betreiben.[6] Hier begreift man die Kommunikationssperren, die zwischen einer systemisch vorgehenden Beratung und dem Klienten liegen, als eine Voraussetzung für eine gelingende Zusammenarbeit, die etwa dafür sorgt, daß der Berater nicht in das Klientensystem „hineingezogen" wird und seine Unabhängigkeit verliert.[7]

Diese Diskussion soll hier jedoch nicht weitergetrieben werden. Die Frage verfolgend, was eine anwendungsorientierte Wissenschaft des Strategischen Managements überhaupt leisten kann, begeben wir uns statt dessen wiederum in die Position des „erstaunten Beobachters" und betrachten strategische Pläne und Strategien als ein trotz allem vorkommendes Phänomen in organisierten, autopoietisch operierenden Sozialsystemen.[8] Dazu muß zunächst geklärt werden, wie Organisationen systemtheoretisch analysiert werden können.

---

4 Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 269

5 Vgl. bspw. Bühring-Uhle, M., [Unternehmensführung], 1995 oder Rother, G., [Strategisches Management], 1996.

6 Bei Wimmer, R., [Interventionsrepertoire], 1992, S. 62 heißt es etwa: „Wenn im Kontext dieser Arbeit vom Systemischen die Rede ist, so ist damit keine beraterische Trickkiste gemeint, mit der es leichter fällt, in der Arbeit mit dem Klientensystem seine Vorstellungen zu realisieren. Dieser Begriff beschreibt vielmehr eine ganz bestimmte Art und Weise, auf sich und die Welt zu schauen." Vgl. auch Groth, T., [Organisationsberatung], 1996.

7 Vgl. Luhmann, N., [Unternehmensberatung], 1989, Exner, A./ Königswieser, R./ Titscher, S., [Unternehmensberatung], 1987.

8 Eingangs wurde gesagt, daß man naiv beginnen muß, wenn man die Frage nach den Möglichkeiten einer anwendungsbezogenen Wissenschaft stellen will. Das kann jetzt etwas präziser gefaßt werden. Naiv ist dieses Vorgehen deshalb, weil es nicht ohne weiteres den Reward-Mechanismen einer Disziplin genügt, die sich als eine „angewandte Wissenschaft" versteht. Schließlich muß diese Fragestellung offenlassen, inwie-

3.1.2 Entscheidungen

In Organisationen ist das Letztelement, das ihre Autopoiesis ermöglicht, die Entscheidung: „[O]rganisierte Sozialsysteme [können] begriffen werden als *Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch Entscheidungen, aus denen sie bestehen selbst anfertigen.* Mit ‚Entscheidung' ist dabei nicht ein psychischer Vorgang gemeint, sondern eine Kommunikation; nicht ein psychisches Ereignis, eine bewußtseinsinterne Selbstfestlegung, sondern ein soziales Ereignis."[9]

Einige Erläuterungen zu diesem Organisationsverständnis sind notwendig. Dies betrifft zunächst den Entscheidungsbegriff. Die Luhmannsche Fassung unterscheidet sich grundlegend von der in der Betriebswirtschaftslehre verbreiteten Version, die üblicherweise auf einen Präferenz- oder Nutzenbegriff abstellt. Mit der Orientierung an rationalitätstheoretischen Prämissen, mit denen die Organisationstheorie vorwiegend arbeitet, bleibt bei näherem Hinsehen offen, was eine Entscheidung überhaupt ist. Wenn errechnet werden kann, was der „one best way" innerhalb eines Alternativenraums ist, was muß dann noch entschieden werden? „Wenn von Entscheidungen gesprochen wird, denkt man normalerweise an einen Wahlakt, dem eine gewisse Willkür eigen ist. Was bereits voll determiniert ist, kann nicht mehr entschieden werden. Zur Entscheidung gehört daher auch ein Mindestmaß an Unvorhersehbarkeit, fast könnte man sagen: an Irrationalität."[10], schreibt daher Luhmann. Noch weiter zugespitzt und paradox formuliert ließe sich sagen, nur die Dinge können entschieden werden, die nicht-entscheidbar sind.

Damit tritt der Begriff der Präferenz zunächst zurück. An seiner statt gewinnen Verhaltenserwartungen vorrangige Bedeutung. Entschieden wird immer dann, wenn eine Handlung unter Erwartungsdruck steht.[11] Unter Erwartungsdruck kann nicht nicht-entschieden werden, weil selbst das Unterlassen einer Entscheidung als Entscheidung interpretiert werden kann. Jetzt kommt es zu einer Drehung der Perspektive und all das, was in den Theorien des rationalen Entscheidens als Normalfall angenommen wird, kann als Sonderfall betrachtet werden. Es geht nicht mehr darum, daß normalerweise rational entschieden wird, man aber einsehen muß, daß die Normalität immer wieder durch begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten, Unvorhersehbarkeiten und Störungen durcheinander gebracht wird. Vielmehr belegt jede Ent-

---

weit sie präskriptiv zu wenden ist, wenn sie ihre eigene Antwort nicht vorwegnehmen will. Bei der in diesem Kapitel interessierenden Beobachtung von Organisationen wird daher zunächst der Intention Luhmanns gefolgt: „Die Intention liegt jenseits der klassischen Einteilung von normativen und deskriptiven Theorien. Es geht vielmehr darum, zu zeigen, daß ein theoretischer Text mehr kognitive Konsistenz erzeugen kann als im alltäglichen Operieren sichtbar wird. In diesem Sinn will der Text aufklären – und zwar durch eigenens Prozessieren von Unterscheidungen. Aber natürlich von Unterscheidungen, die die Unterscheidungen der Organisation unterscheiden." (Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 3)

[9] Luhmann, N., [Organisation], 1992, S. 166 (Hervorheb. im Original)

[10] Luhmann, N., [Paradoxie], 1993, S. 287

[11] Vgl. Luhmann, N., [Entscheidungsverhaltens], 1984, S. 592.

scheidung aufs Neue, daß so, aber auch anders entschieden werden kann, die Entscheidung also kontingent ist - sonst wäre sie keine Entscheidung.[12] Diese für die Entscheidung notwendige Kontingenz wird durch Erwartungen hergestellt. Erwartungen sorgen dafür, daß entschieden wird, und sie schränken den Bereich des Möglichen ein. Sie befreien aber nicht von der Entscheidungslast, sondern verstärken sie.

Die Perspektivenumkehr läßt sich am Beispiel der Berufswahl eines Jugendlichen veranschaulichen.[13] Theorien rationalen Entscheidens fragen nur, wie entschieden wird, nicht aber, wie es dazu kommt, daß überhaupt entschieden wird. Sie übernehmen ferner von ihrem Gegenstand mehr oder weniger unkritisch die Entscheidungssituation und lassen diese in die constraints eingehen. Die constraints könnten beispielsweise die Vorgaben der Familie beinhalten, welche Berufe akzeptiert werden würden und welche nicht. Innerhalb der akzeptierten Berufe hätte der Jugendliche die Wahl unter Rationalitätsprämissen zu treffen. Läßt sich unter diesen Bedingungen der „optimale" Beruf errechnen, bliebe dem Jugendlichen dann wiederum keine Wahl, nicht er, sondern die Familie hätte entschieden. Beobachtet man Entscheidungsverhalten unter dem Gesichtspunkt von Präferenzen, also nach Maßgabe von besser/ schlechter bleibt also letztlich unklar, was eine Entscheidung konstituiert.

In der systemtheoretischen Betrachtung würde man in dem Moment von einer Entscheidung des Jugendlichen sprechen, wo die Familie die Erwartung zum Ausdruck bringt, daß er einen Beruf wählen soll. Die Erwartungen der Familie nehmen nicht die Entscheidungslast, im Gegenteil sie sorgen erst dafür, daß jedes Handeln des Jugendlichen, das in dieser Richtung interpretierbar ist, als Entscheidung behandelt werden kann. Selbst wenn ein spezifischer Beruf erwartet wird, muß noch entschieden werden, denn Erwartungen können schließlich auch enttäuscht werden. An die Stelle der Differenz besser/ schlechter tritt die Differenz konform/ abweichend.

Der systemtheoretische Entscheidungsbegriff steht in keinem Widerspruch zu der Beobachtung, daß in Organisationen im Vergleich zu anderen sozialen System offenbar hohe Rationalitätsanforderungen vorherrschen. Das, was die Theorien rationalen Entscheidens behandeln, ist jedoch ein Sonderfall, der eintritt, wenn Substitute für Erwartungen gebraucht werden. Kriterien rationalen Entscheidens werden herangezogen, wenn Erwartungskonflikte entstehen oder wenn nicht erwartet wird, wie entschieden werden soll. Dabei sind Zwecke von besonderer Bedeutung. „Man braucht Zwecke nur, wenn und soweit nicht erwartet wird, wie man entscheiden soll. Dann rekonstruiert eine Zweckvorstellung die fehlende Erwartung, und man prüft am Zweck, ob man eine Entscheidung so treffen kann als ob sie auf eine Entscheidung

[12] Oder, wenn man es wieder paradox ausdrücken will: „Die Entscheidung muß über sich selbst, aber dann auch noch über die Alternative informieren, also über das Paradox, daß die Alternative eine ist (sonst wäre die Entscheidung keine Entscheidung) und zugleich keine ist (denn sonst wäre die Entscheidung keine Entscheidung)." (Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 102)

reagierte."[14] Ähnliches gilt für all die anderen Elemente die im Prozeß der rationalen Entscheidung auftauchen:

„Die Schwierigkeiten bei der Informationsbeschaffung, der Gewichtung konfligierender Präferenzen, des Vergleichs von Alternativen etc. dienen dazu, die Bemühungen um Rationalität zu dokumentieren, und die Bemühung um Rationalität dient dazu, für Situationen, deren Kontingenzen durch Erwartungen nicht ausreichend bestimmt sind, Ersatzorientierungen zu beschaffen, die das modellieren, was ‚man' vernünftigerweise erwarten würde."[15]

Daß Luhmanns Beschreibung von Organisationen durchaus auch eine empirische Plausibilität in Anspruch nehmen kann, belegen ein Reihe von Untersuchungen der Organisationsforschung. Die Zersetzung des Rationalitätsbegriffs hat in der Organisationstheorie eine lange Tradition und ist bereits weit fortgeschritten. Die „big decisions", die strategischen Charakter tragen, sind von dieser Beobachtung nicht ausgeschlossen, im Gegenteil, für den externen wissenschaftlichen Beobachter scheinen Irrationalitäten bei dieser Art von Entscheidung sogar besonders stark ausgeprägt zu sein.[16]

Brunsson zeigt auf der Grundlage einer Reihe von Fallstudien in Übereinstimmung zu Luhmann, daß Rationalität unter Umständen die Motivation und Durchsetzungsfähigkeit von Entscheidungen zersetzt.[17] Zum Beispiel stellt sich bei der Alternativensuche nach Maßgabe des Rationalmodells das Problem, daß je besser diese ausfällt, die Gefahr wächst, daß eine Entscheidung ihre eigene Kontingenz mitkommuniziert und daher demotiviert. Erfolgsversprechender ist es, nur nach wenigen, im Prinzip inakzeptablen Alternativen zu suchen, um diese mit der ausgewählten und akzeptablen Alternative zu kontrastieren, die dann um so überzeugender kommuniziert werden kann. Bei der Alternativenbewertung wurden in den untersuchten Fällen Entscheidungen mit Motivation versehen, indem zunächst ihre Konsequenzen abgeschätzt werden, um anschließend für die erwarteten Konsequenzen Ziele zu konstruieren. „The objectives are arguments, not criteria for choice; they are instruments for motivation and commitment, not for investigation."[18]

Feldman und March untersuchten auf der Grundlage einer langen Reihe von Fallstudien den Umgang von Informationen im Entscheidungsprozeß von Organisationen.[19] Die klassische

---

13 Vgl. Luhmann, N., [Entscheidungsverhalten], 1984, S. 596f.
14 Luhmann, N., [Entscheidungsverhalten], 1984, S. 597
15 Luhmann, N., [Entscheidungsverhalten], 1984, S. 597
16 Vgl. Brunsson, N., [Irrationality], 1982, S. 30.
17 Vgl. Brunsson, N., [Irrationality], 1982, Luhmann, N., [Paradoxie], 1993, S. 287
18 Brunsson, N., [Irrationality], 1982, S. 35; Für sich genommen sind diese Erkenntnisse nicht unbedingt neu. Das Interessante an Brunssons Argument ist, daß er anders als die traditionellen Entscheidungsansätze Irrationalität nicht als ein zu beseitigendes oder ein wohl oder übel in Kauf zu nehmendes Defizit der Informationsverarbeitungskapazität oder der Verfügung stehenden Informationen betrachtet, sondern daß er zeigt, daß Irrationalitäten rational sein können.
19 Vgl. Feldman, M.S./ March, J.G., [Information], 1981.

Entscheidungstheorie nimmt an, daß Informationen vor der Entscheidung gesammelt werden; daß die Informationen für die Entscheidung benutzt werden; daß die zur Verfügung stehenden Informationen untersucht werden, bevor neue Informationen nachgefragt oder gesammelt werden; daß der Informationsbedarf vor der Informationssuche bestimmt wird und daß entscheidungsirrelevante Informationen nicht gesammelt werden. Die Untersuchung von March und Feldmann ergibt indes ein ganz anderes Bild. In den untersuchten Fallstudien wird jede dieser Annahmen verletzt. Dies ist jedoch kein Anzeichen für Unvermögen der Entscheider, sondern ein begründbares Verhalten. So werden Informationen für die Rechtfertigung von Entscheidungen gesucht und dies gerade nach Entscheidung. Anstatt eine Alternativenwahl zu ermöglichen, werden Informationen (wie auch Gerüchte) oft gesammelt, obwohl ihre Entscheidungsrelevanz nicht erkennbar ist. Organisationen scannen ihre Umwelt nach Informationen ab, ohne bestimmte Präferenzen im Sinn zu haben und ermöglichen auf diese Weise die Generierung neuer Alternativen. Und Informationen sowie der Prozeß der Informationssuche dienen dem symbolischen Ausweis von Rationalität:

„[D]ecision making in organizations is more important than the outcomes it produces. It is an arena for exercising social values, for displaying authority, and for exhibiting proper behavior and attitutes with respect to a central ideological construct of modern western civilization: the concept of intelligent choice. Bureaucratic organizations are edifices built on ideas of rationality.“[20]

Die Beispiele, die Feldman und March anführen, zeigen, wie stark die Informationssuche als ein Prozeß des Abtastens des organisationalen Erwartungsnetzes verstanden werden kann. Insofern unterstützen sie Luhmanns Entscheidungsbegriff.

Einige Vorkehrungen sorgen dafür, daß Organisationen sich selbst permanent zu Entscheidungen „erpressen“, indem sie sich unter einen erhöhten Erwartungsdruck stellen.[21] Es werden nicht nur Erwartungen gebildet, sondern auch Erwartungserwartungen, d.h. die Kommunikanten erwarten, daß die Erwartungen des anderen beachtet werden. Erwartungen werden zudem oft normiert, so daß sie auch im Enttäuschungsfall weiterhin bestand haben. Und natürlich ist die formale Organisation ein Mittel, das die Entscheidungslast erhöht, denn Verhalten, das formal reguliert ist, kann stets als Entscheidung behandelt werden.

Die Organisation verwirklicht sich, indem Entscheidungen an Entscheidungen anschließen, die rückgekoppelt sind an das Erwartungsnetz, das sie selbst reproduzieren. Das ist mit der Autopoiesis der Organisation gemeint. Aber auch hier ist unter autopoietischer Schließung weder Abschottung noch reine Selbstreferenz zu verstehen:

---

20 Feldman, M.S./ March, J.G., [Information], 1981, S. 175

21 Vgl. Luhmann, N., [Entscheidungsverhaltens], 1984, S. 599ff.

„Natürlich gibt es Kognitionen, mit denen eine Entscheidung sich auf etwas bezieht, was sie selbst nicht entscheidet. Es werden zum Beispiel zur Vorbereitung einer Entscheidung Informationen gesichtet, Texte gelesen, Leute gefragt und angehört. Die Operationen oszillieren immer zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz. Aber die Operationsweise, die den historischen Zustand des Systems produziert und reproduziert, ist immer und nur Entscheidung. Ohne Entscheidung ändert sich nichts.“[22]

Hiermit ist noch nicht viel gewonnen. Entscheidend ist, wie in Organisationen Entscheidungen konditioniert werden. Diese Frage wird im folgenden behandelt.

3.1.3 Entscheidungsprämissen

Der Begriff der Entscheidungsprämisse ermöglicht es, große Teile der organisationstheoretischen Literatur und auch des Strategischen Managements anzuschließen. Eine Entscheidungsprämisse ist bei Luhmann all jenes, was bei einer Vielzahl von Entscheidungen als gegeben hingenommen wird.[23] Auch Entscheidungsprämissen gehen auf Entscheidungen zurück, sie befinden sich nicht außerhalb der Organisation. Regeln, vorgeschriebene Kommunikationswege, Regulierung des Personaleinsatzes mit Stellen, vorgegebene Zwecke usw. sind Beispiele für Entscheidungsprämissen. Planung bezeichnet eine Entscheidung über Entscheidungsprämissen.[24] Auch Planungsentscheidungen müssen von bereits feststehenden früheren Entscheidungen ausgehen, sie unterscheiden sich von anderen Entscheidungen jedoch durch den Zwang zur Koordination verschiedenartiger Entscheidungsprämissen. Durch die Festlegung von Entscheidungsprämissen kann bestimmt werden, welche Entscheidungen zur Organisation zählen. „Im ganzen aber wird durch Setzung der Entscheidungsprämissen und ihre laufende Justierung ein Rahmen gesetzt, in dem eine Organisation ihre Welt konstruieren, Informationen verarbeiten und immer neu Unsicherheit in Sicherheit transformieren kann.“[25] Damit übernehmen Entscheidungsprämissen in Organisationen die Funktion, die die binäre Codierung auf der Ebene gesellschaftlicher Funktionssysteme besitzt.

Während es bisher um entscheidbare Entscheidungsprämissen ging, berücksichtigten in der jüngeren Zeit Luhmann und vor allem auch Baecker das Thema der Organisationskultur, die als der Komplex der organisationsspezifischen, aber dennoch unentscheidbaren Entscheidungsprämissen definiert wird.[26] Organisationskulturen entstehen zwar aus dem Fluß der Entscheidungen einer Organisation, sie lassen sich aber nicht auf diese zurückrechnen und sie

---

[22] Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 169
[23] Vgl. Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 165ff.
[24] Vgl. Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 171f.
[25] Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 178
[26] Vgl. im Anschluß an Rodriguez Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 179f., ähnlich auch Baecker, D., [Widerspruch], 1997, Baecker, D., [Unternehmenskultur], 1998.

bereiten auch keine weiteren Entscheidungen vor.[27] Sie bleiben unhinterfragt und selbstverständlich und können allenfalls von einem Beobachter 2. Ordnung beschrieben oder diskutiert werden. Werte, z.B., die aus der Historie des Systems erwachsen sind, werden in der Kommunikation unformuliert vorausgesetzt: „Wenn man etwa sagt: dieser Vorschlag widerspricht der Tradition unserer Firma, so wird damit am Wert der Tradition vorbeiargumentiert; man stellt nicht die Tradition zur Diskussion, sondern die Frage, ob der Vorschlag ihr widerspricht oder nicht; man nimmt allenfalls in Kauf, daß die Inhalte der Tradition interpretiert werden.“[28] Fraglos akzeptierte Kausalattributionen sind ein anderer, wichtiger Bereich, der unter das Thema Organisationskultur fällt. Lösungsroutinen, Rezeptwissen, Fehlerdiagnosen, Schuldzurechnungen sind Beispiele hierfür. Befördert durch diese Mechanismen überschätzen für gewöhnlich Organisationskulturen den Beitrag von Personen an einzelnen Handlungen.

Die soziale Mystifikation einer Entscheidung als ein psychisches Ereignis hat etwas mit der dargelegten paradoxen Struktur von Entscheidungen zu tun. Wenn Entscheidungen ein unentscheidbares Moment in sich tragen müssen, bietet es sich an, dieses auf den Entscheider zurückzurechnen. Aus der Position eines Beobachters 2. Ordnung, der etwa versucht, einen Text über Organisationen zu schreiben, ergibt sich freilich ein anderes Bild: „Man müßte sich also nicht fragen, wie der Entscheider fühlt, wenn er Willkür in sich aufsteigen spürt oder wenn er sich ‚einen Ruck geben muß‘; sondern man muß diejenigen beobachten, die Willkür beobachten. Willkür scheint eine attributionsdienliche Fiktion zu sein; oder vielleicht sogar: Unzurechnungsfähigkeit eine Voraussetzung für Zurechnung.“[29]

In diesem Sinne kann man auch Rationalität in die Organisationskultur einbetten und von einer „Rationalitätskultur“ sprechen. Zwar bringt es die „Paradoxie des Entscheidens“ mit sich, daß man im Moment der Entscheidung nicht wissen kann, ob die Entscheidung richtig ist oder nicht; wohl aber kann sichergestellt werden, daß man sich an die üblichen Verfahren zur Entscheidungsfindung gehalten hat, so daß man die Entscheidung auch noch begründen kann für den Fall, daß sie sich später als falsch herausstellt. „Die moderne Organisation ist so imprägniert durch dieses Rationalitätsmotiv der Sicherstellung guter Gründe für falsche Entscheidungen, daß man damit einerseits immer wieder neue Chancen für Bürokratie beschreiben kann und andererseits verstehen kann, daß vor allem auf der Seite der Irrationalität nach neuen, brauchbaren Motiven für ‚wirkliche‘ Entscheidungen gesucht wird.“[30]

Eine letzte noch anzusprechende Form von Entscheidungsprämissen sind sogenannte „kognitive“ Routinen. Die beiden zuvor genannten Formen der Entscheidungsprämisse sind selbstre-

[27] So kann auch nicht, wie dies die Managementliteratur oft empfiehlt, über Organisationskulturen entschieden werden. Dies dürfte die Probleme erklären, die mit der Frage nach der Verfügbarkeit von Organisationskultur verknüpft sind. Vgl. dazu Kolbeck, Ch./ Nicolai, A., [Organisation], 1996.

[28] Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 182

[29] Luhmann, N., [Paradoxie], 1993, S. 288 (ohne Fn.)

[30] Baecker, D., [Widerspruch], 1997, S. 29 mit Verweis auf N. Brunsson

ferentielle Aspekte des Systems. Kognitive Routinen hingegen werden in fremdreferentieller Perspektive konstruiert. Es wurde bereits gesagt, daß soziale Systeme nur über die innere Umwelt der an ihnen beteiligten psychischen Systeme umweltsensibel sein können. Das heißt freilich nicht, daß alles, was die Organisationsmitglieder wahrnehmen, sozial relevant ist. „Unter ‚kognitiven Routinen' wollen wir vielmehr Identifikationen verstehen, die für mehrfachen Gebrauch in Kommunikationen gespeichert sind und bei Bedarf abgerufen werden können. Sie entwickeln sich im ständigen Oszillieren zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz, also bedingt durch das ‚re-entry' der Differenz von System und Umwelt. [...] Kognitive Routinen sind selbst das Ergebnis von Prozessen der Unsicherheitsabsorption, aber das System behandelt sie nicht als selbstkonstruierte Artefakte, sondern gewährt ihnen gleichsam Realitätskredit."[31] Auch kognitive Routinen entstehen aus dem autopoietischen Entscheidungszusammenhang der Organisation. Sie sind eine Errechnung der Umwelt, die sich aus der Möglichkeit ergibt, daß dieselben Routinen wiederholt angewandt werden können. Kognitive Routinen sind enttäuschungsrobust angelegt und ermöglichen so ein entlastendes Verhältnis zur Umwelt.

3.2 Strategische Planung und Strategien in systemtheoretischer Perspektive

3.2.1 Strategische Planung

Die systemtheoretische Beschreibung der Organisation als autopoietischem System - oder auch als nicht-trivialer Maschine – erfüllt die Bedingungen, die notwendig sind, um die Themen des Strategischen Managements behandeln. Es liegt auf der Hand, daß eine geschlossene Systemkonzeption nicht hinreichend sein kann. Schon der „fit"-Gedanke zeigt, daß eine System-Umwelt-Relation in der Theorie berücksichtigt werden muß. Andererseits sind offene Systemansätze, die auf einen Anpassungsgedanken setzen, mit dem Problem behaftet, daß sie schnell in einen Umweltdeterminismus umschlagen. Extreme Versionen wie der „Population Ecology" Ansatz von Hannan und Freeman unterwerfen die Organisation fast gänzlich der Gnade der Umwelt und lassen für strategisches Handeln von Organisationen keinen Raum mehr.[32] Ähnliches gilt für die neoklassischen Konzeptionen des Unternehmens, wo z.B. der Markt den Preis diktiert und mangels Alternativen in der Organisation darüber nicht mehr entschieden werden kann.[33] Zwar kann man diesen Determinismus aufweichen und wie etwa bei dem „Paradox der sich zu Tode jagenden Prognosen" indeterminierte Situationen kon-

[31] Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 187
[32] Vgl. Hannan, M.T./ Freeman, J., [Structural Inertia], 1984.
[33] Vgl. Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 17.

struieren.[34] Aber ohne die Beobachterreferenzen zu unterscheiden, muß all das, was aus wissenschaftlicher Sicht indeterminiert erscheint, auch für die jeweilige Organisation indeterminiert sein und daher als Willkür beobachtet werden. Die offenbar notwendige, kompliziertere Relationierung von der Organisation zur Umwelt jenseits der Alternative Offenheit oder Geschlossenheit leistet die Leitdifferenz von Identität und Differenz in der Luhmannschen Systemtheorie:

„Die Theorie selbstreferentieller Systeme behauptet, daß eine Ausdifferenzierung von Systemen nur durch Selbstreferenz zustande kommen kann, das heißt dadurch, daß die Systeme in der Konstitution ihrer Elemente und ihrer elementaren Operationen auf sich selbst (sei es auf Elemente desselben Systems, sei es auf Operationen desselben Systems, sei es auf Einheit desselben Systems) Bezug nehmen. Systeme müssen, um dies zu ermöglichen, eine Beschreibung ihres Selbst erzeugen und benutzen; sie müssen mindestens die Differenz von System und Umwelt systemintern als Orientierung und als Prinzip der Erzeugung von Information verwenden können. [...] Man kann jetzt die System/ Umwelt-Differenz aus der Perspektive eines Beobachters (zum Beispiel: des Wissenschaftlers) unterscheiden von der System/ Umwelt-Differenz, wie sie im System selbst verwendet wird, wobei der Beobachter wiederum nur als selbstreferentielles System gedacht werden kann.“[35]

Ein externer Beobachter kann zwar sehen, daß Wirtschaftsorganisationen mit einem „fit“-Konzept arbeiten und dabei das Selbstbild der Organisation mit dessen Umwelt in Beziehung setzen. Dieser Umgang mit der System-/ Umweltdifferenz ist jedoch eine systeminterne Operation, die nicht durch die Umwelt determiniert wird. Schon die Wahl der Unterscheidungsmerkmale ist eine Konstruktionsleistung der betreffenden Organisation. Entscheidet eine Organisation auf der Grundlage eines „fit“-Konzeptes über ihre eigene Einheit, ist dies aus der Perspektive eines externen Beobachters demnach nicht als eine reine Anpassungsleistung an vorgegebene Rahmenbedingungen zu beschreiben. Gleichzeitig geschieht dies nicht vollkommen willkürlich, sondern vor dem Hintergrund des evolutionär herausgebildeten Erwartungsnetzes der Organisation. Die Frage lautet nun, wie es der Organisation gelingen kann, ihre „basic assumptions“ zu transformieren (das beinhaltet auch, das zu verändern, was intern als externer Sachzwang behandelt wird), ohne dabei den Boden unter den Füßen zu verlieren, d.h. diese Transformation als einen willkürlichen Prozeß zu gestalten, der letztlich nicht entscheidungsfähig ist.

Um das Feld um den Strategiebegriff in den systemtheoretischen Rahmen einzubinden, wird hier zwischen strategischen Plänen und Strategien unterschieden. Pläne sind Entscheidungen mit dem Zwang, verschiedenartige Entscheidungsprämissen zu koordinieren. Üblicherweise

[34] Vgl. Teil I:2.1.3.
[35] Luhmann, N., [Soziale Systeme], 1984, S. 25

werden diese Entscheidungen schriftlich fixiert. Bei der strategischen Planung wäre an die Koordination der formalen Organisation zu denken („structure follows strategy" oder umgekehrt), an die Unternehmenskultur („cultural fit") oder an kognitive Routinen („fit" zu der Umwelt). Das eigentlich „Strategische" der Planung ist aber, daß auch über die Prämissen der Planungsentscheidung selbst entschieden wird.[36] Man könnte auch sagen, eine strategische Planungsentscheidung muß die Identität der Organisation zu ihrem Gegenstand machen und somit auch sich selbst. Damit wird strategische Planung als ein grundlegend reflexives Ereignis beschrieben. Diese Form der Selbstimplifikation ist an vielen Stellen erkennbar:

(1) Untrennbarkeit von Maßnahmen der Strategieformulierung- und der Strategieimplementierung. Sinnvollerweise kann keine strategische Planung unberücksichtigt lassen, daß das Geplante auch umsetzbar ist. Die Berücksichtigung von Implementierungsgesichtspunkten ist also der anzunehmende Normalfall bei der Formulierung eines Plans. Kennzeichnend für die strategische Planung ist jedoch, daß Gesichtspunkte der Formulierung und der Implementierung nicht mehr voneinander zu unterscheiden sind – sie fallen ineins. Das klingt vielleicht auf den ersten Blick überraschend, schließlich ist die Geschichte der Strategischen Planung auch eine Geschichte von Plänen, die nicht umgesetzt werden. Doch Implementierungsprobleme sind immer schon Gegenstand der Strategieformulierung. Man kann z.B. den Ressourcenorientierten Ansatz so lesen, daß er Implementierungsfragen zum Ausgangspunkt für die Strategieformulierung nimmt. Es geht um die Ressourcen, die notwendig sind, eine Strategie zu implementieren,[37] und nur das, was andere Unternehmen nicht umsetzen können, kommt als Strategie in Betracht. Oder man nehme die Diskussion um Chandlers berühmte These, „structure follows strategy".[38] Die Chandler-These entspricht einer organisationslosen, „tabula rasa" Ausgangssituation bei der Strategieformulierung. Die Organisation bleibt zunächst ausgeblendet und gewinnt erst als ausführendes Instrument bei der Umsetzung an Bedeutung.

---

[36] Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1981, S. 386, Anm. 101 selbst äußert sich nur am Rande zu dem Begriff der „strategischen" Entscheidung, den er – ohne dies weiter zu begründen – für „nicht sehr glücklich" hält. Strategische Entscheidungen wären demnach (S. 364) Entscheidungen über Entscheidungsprämissen. Dies erscheint aber nicht hinreichend, weil dann z.B. auch jede Personalentscheidung eine strategische wäre. Daher wird hier Luhmanns Begriffsbestimmung um den Aspekt der Koordination von mehreren Entscheidungsprämissen und der Reflexion der Identität des Systems ergänzt. An anderer Stelle spricht Luhmann, N., [Soziale Systeme], 1984, S. 635 mit einem Seitenblick auf die politische Planung von „Systemplanung": „Eine solche Planung fixiert bestimmte künftige Merkmale des Systems und sucht, sie zu verwirklichen. Auch dies ist noch ein zu allgemeiner Begriff, der sehr verschiedenartige Problembereiche übergreift. Die uns interessierende Frage lautet, ob ein *soziales* System sich *selbst* planen kann und mit welchen Konsequenzen man rechnen muß, wenn dies versucht wird." Diese Fassung besitzt eine große Nähe zu dem hier vorgeschlagenen Begriff von strategischer Planung.

[37] Bei Barney, J.B., [Stategic Factor Markets], 1986, S. 1239 (Hervorheb. hinzugefügt, A.N.] heißt es etwa: „In summary, firms seeking to obtain above normal returns from *implementing* product market strategies must have consistently more accurate expectations about the future value of those strategies when acquiring the *resources necessary to implement* them, although firms can be lucky." Huff, A.S./ Reger, R.K., [Process], 1987, S. 216 ordnet Barneys Aufsatz denn auch in die Rubrik „Specific Implementation Issues" ein.

[38] Vgl. Chandler, A.D., [Strategy], 1962.

Später wurde die Gegenthese „strategy follows structure“ aufgestellt,[39] die für großes Aufsehen sorgte, weil sie den klassischen Managementprozeß in Frage stellte, in dem die Strategieumsetzung der Strategieformulierung zu folgen hat. Geht man von einem rekursiven Verhältnis von Strategie und Struktur aus, so verschwimmen auch hier die Grenzen zwischen Formulierung und Implementierung. Weick entwickelt ein ähnliches Thema, wenn er im Kontext des Strategischen Managements schreibt: „[I]mplementation *is* formulation.“[40] Weick wendet sich gegen die Vorstellung, daß die Strategieentwicklung sich in deutlich abgrenzbare Episoden unterteilen läßt. So sind die Prozesse, die im synoptischen Planungsmodell als vor- und nachgelagerte Phasen der Strategieformulierung behandelt werden, bereits Bestandteil der Strategieformulierung. Welche Daten zum Beispiel erhoben werden, ist keine rein analytische Frage, sondern eine strategische *Entscheidung*. Und was strategisch entschieden wird, ist Prämisse für strategische Planungsentscheidungen. „The strategy-making *is* the memo-writing, *is* the answering, *is* the editing of drafts. These actions are not precursors to strategy; they *are* strategy.“[41]

(2) Strategische Planung plant sich selbst mit ein. Es gibt für diesen reflexiven Aspekt der Planung auch Beispiele aus dem operativen Bereich. Die Kosten für einen Kosten/ Nutzen-Vergleich können etwa in diesen selbst eingerechnet werden, und dann zeigt sich möglicherweise, daß sich der Kosten/ Nutzen-Vergleich nicht lohnt.[42] So entstanden in den 70er Jahren Irritationen darüber, daß die sophistizierten Techniken des Rechnungswesen der einschlägigen Lehrbücher keine Anwendung in der Praxis fanden, obwohl sie aus theoretischer Sicht den einfacheren Varianten überlegen waren. Erst mit der Hereinnahme der Informationskosten, die diese aufwendigen Techniken selbst verursachten, ließ sich dieser Befund erklären.[43] Oder man denke an die Budgetplanung, die, wenn sie beobachtet wird, überzogenen Bedarfsmeldungen erzeugt und daher mit kleineren Budgets plant, als eigentlich geplant war.[44] Beispiele wie diese sind jedoch lediglich Grenzfälle. Sie lassen sich durch wenige Iterationsschleifen marginalisieren oder führen schlicht zum Verzicht auf Planung. Die strategische Planung bezieht hingegen durch diese Selbstbezüglichkeit erst ihren Sinn. Die strategische Planung ist eine Selbstbeobachtung oder - wenn sie schriftlich fixiert ist - eine Selbstbeschreibung, die einplant, beobachtet zu werden und genau darauf spekuliert.

Die alte Erkenntnis, daß Planung unzulänglich ist und zu anderen Ergebnissen führt, als geplant, wird dadurch nur bestätigt.[45] Denn strategische Planung heißt freilich nicht, daß sie sich

---

[39] Und noch später wurde dann von einem reziproken Verhältnis ausgegangen, so z.B. Burgelman, R.A., [Interaction], 1983, S. 67: „Structure and strategy thus exist in a reciprocal relationship to each other.“

[40] Weick, K.E., [Strategy], 1987, S. 230 (Hervorheb. im Original)

[41] Weick, K.E., [Strategy], 1987, S. 230 (Hervorheb. im Original)

[42] Vgl. Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 368.

[43] Vgl. dazu, u.a. mit Bezug auf Scapens, Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Weg], 1997, S. 100f.

[44] Vgl. Luhmann, N., [Soziale Systeme], 1984, S. 637.

[45] Im Kern beschäftigte sich der gesamte deskriptive Zweig des Strategischen Management mit dieser Frage.

in den infiniten Regreß der Planung der Planung der Planung usw. nach innen hin „einrollt". Schon deshalb nicht, weil Planung ja nur die Prämissen für Folgeentscheidungen festlegt und nicht die Entscheidung selbst und daher keine ausreichende Sicherheit für mehrere Iterationsschleifen besitzt. Im Gegenteil, die strategische Planung kürzt den Regreß ab und schaltet von Zirkularität auf Linearität um.[46] Sie präsentiert sich mit Vorliebe als ein synoptisch-rationaler Prozeß. Was ist damit gewonnen?

Strategische Planungsentscheidungen bewegen sich dadurch, daß sie sich selbst implizieren, in einem indeterminierten Raum. Wie kann etwa über kognitive Routinen auf der Grundlage von kognitiven Routinen entschieden werden? Keine Branchenweisheit, keine Organisationsregel und auch nicht die Organisationskultur informiert darüber, wie zu entscheiden ist. Mehr noch als andere Entscheidungen ist eine strategische Planungsentscheidung darauf angewiesen, diesen leeren Raum zu füllen, indem sie sicherstellt, daß sie nachträglich als rational dargestellt werden kann. Eben das leistet ein strategischer Plan.

Ein strategischer Plan ist zudem ein Mittel zur „Selbstkreditierung". Luhmann argumentiert an dieser Stelle mit dem Begriff der Unterstellung. Planung unterstellt, wie andere entscheiden. Sie unterstellt ferner, wie andere unterstellen. „Planung ermöglicht mit anderen Worten, ein reflexives Unterstellen von Unterstellungen, und dies nicht in beliebiger, sondern in koordinierter und dadurch abgesicherter Form. Die Koordination der Unterstellungen führt in gewissen Umfange zu koordinierten Entscheidungen. Und liefert zugleich die Absicherung für das Risiko des Unterstellens selbst."[47] Die Unterstellungen stabilisieren sich selbst und damit kann Planung „wie ein Luftkissenboot von der Realität fast ganz abheben."[48] Eine strategische Planungsentscheidung kann daher nicht hinreichend verstanden werden als eine Anpassungsleistung an die Wirklichkeit. Ihr Geheimnis liegt darin, daß sie eine neue Wirklichkeit erzeugt. Strategische Pläne funktionieren in dieser Hinsicht als eine self-fullfilling prophecy. So wie Mißtrauen Reaktionen hervorruft, die Mißtrauen begründen, so wie die Annahme, man telefoniere mit einer freundlichen Person, zu einem warmen Tonfall veranlaßt, mit entsprechender, freundlicher Erwiderung, so wie die Annahme, daß in der Kunst nichts ohne Grund geschieht, erst zur Suche nach Gründen motiviert und ein Kunsterlebnis produziert oder so wie die Annahme, das Leben sei lebenswert, erst die Handlungen ermöglicht, die das Leben lebenswert machen, schafft sich auch die strategische Planung ihre eigenen Funktionsvoraussetzungen selbst.[49]

---

[46] Vgl. Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1981, S. 368

[47] Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1981, S. 369

[48] Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1981, S. 369; Und das ist eine Bedingung dafür, das „Neue" denkbar zu machen.

[49] Vgl. zu den Beispielen Weick, K.E., [Strategy], 1987, S. 226 bzw. Weick, K.E., [Prozeß], 1995, S. 230 und die dort angegebenen Quellen.

(3) Wenn die strategische Planung beobachtet wird und unterstellt werden kann, daß sie auch von anderen beobachtet wird, ist sie soziale Realität. Einen ähnlichen Effekt kennt man von der Organisationskultur. Hier geht es nicht darum, ob die Organisationskultur die Werthaltungen der beteiligten Individuen widerspiegelt. Es wird unterstellt, daß andere die Bedeutsamkeit der Organisationskultur unterstellen, und erst das macht die Organisationskultur bedeutsam und die Unterstellung tragfähig.

„Enactet Environment“ oder im Deutschen „gestaltete Umwelt“ ist der Begriff bei Weick, der diesen Effekt für die strategische Planung erklären kann.[50] Das Ausgangsproblem ist klar: Es geht zunächst nur um die Frage, ob überhaupt strategischer Wandel in Gang gesetzt werden kann. Allein durch Analyse entlang von Rationalitätsprämissen kann dies nicht geschehen. Das Problem wird deutlich am Informationsparadoxon Arrows oder auch an dem Lernparadoxon Platons. Es muß zu einem gewissen Grad naiv ein Anfang gemacht werden. Einen solche Idee stellt Ortmann mit dem „Kleist Theorem“ vor, nach dem sich der Gedanke erst beim Reden vollendet. In Kleists Worten:

„[S]o prägt, wenn ich nur dreist damit den Anfang mache, das Gemüt, während die Rede fortschreitet, in der Notwendigkeit, dem Anfang nun auch ein Ende zu finden, jene verworrene Vorstellung zur völligen Deutlichkeit aus, dergestalt, daß die Erkenntnis, zu meinem Erstaunen, mit der Periode fertig ist. [...] Ich glaube, daß mancher großer Redner, in dem Augenblick, da er den Mund aufmachte, noch nicht wußte, was er sagen würde. Aber die Überzeugung, daß er die ihm nötige Gedankenfülle schon aus den Umständen, und der daraus resultierenden Erregung seines Gemütes schöpfen würde, machten ihn dreist genug, den Anfang auf gutes Glück hin, zu setzen.“[51]

Nun kann in organisierten Sozialsystemen ein Anfang nicht nur auf gut Glück gesetzt werden, es braucht für riskante Entscheidungen Absicherungen. Ein strategischer Plan liefert eine Entschuldigung dafür, daß gehandelt, gelernt, Sinn erschaffen, ja dafür, daß überhaupt entschieden wird. Ist der Anfang gemacht, können Gründe gesammelt, können Erfahrungen gemacht oder Einsichten gewonnen werden, die helfen, zu erklären, warum so und nicht anders geplant wurde. Da dies im Lichte des Plans geschieht, funktioniert das „Entactment“ wie eine selffullfilling prophecy: „Gestaltung könnte als efferente Sinngebung beschrieben werden. Das

[50] Vgl. Weick, K.E., [Prozeß], 1995, S. 190. Vgl. auch Burgelman, R.A., [Interaction], 1993, S. 62, der eine Neuuntersuchung des Fallstudienmaterials von Chandler vornimmt und zu einem anderen Ergebnis kommt als dieser. Interessanterweise mit Bezug auf Penrose, in der er eine Vorbotin des Weickschen „Entactments“ sieht, schreibt er, daß nicht Umweltveränderungen, sondern interne Impulse Strategieänderungen veranlaßt haben: „[The] corporate development was not really the result of top management taking a fresh look at the environment, then formulating a strategy, and then establishing the appropriate structural arrangements to implement the strategy. In reality, the structural rearrangements reflected efforts to *consolidate* the results of autonomous strategic behavior. The new strategy reflected the recognition of the importance of these strategic actions. In the final analysis, Chandler's study seems to indicate that changes in corporate strategy followed autonomous strategic behavior.“ (S. 62, Hervorheb. im Original)

Attribut efferent bedeutet zentrifugal oder nach außen gerichtet. Die Vorstellung des Individuums [bzw. der Organisation, A.N.] wird in die Außenwelt verlängert, dort eingepflanzt und dann als Wissen wiederentdeckt. Aber die Entdeckung entsprang einer vorhergehenden Erfindung des Entdeckers."[52] Für die strategische Planung heißt das, sie verliert sich nicht in einem infiniten Regreß, in dem die Planung die Planung immer wieder selbst ändert, sondern sie blockiert diese Möglichkeit und verändert statt sich selbst das Geplante. Damit wird der infinite Regreß nicht nach innen hin „eingerollt", sondern die Planung wird durch Linearisierung fixiert und in der Form einer self-fullfilling prophecy nach außen hin „ausgerollt" – aus der Anpassungslogik wird ein Prozeß der kreativen, aber nicht willkürlichen Erfindung.

Einige Aspekte des an dieser Stelle vorgeschlagen Verständnisses von strategischen Planungsentscheidungen können mit einem Beispiel von Weick verdeutlicht werden, das einen Vorfall beschreibt, der sich während eines militärischen Manövers in der Schweiz zugetragen haben soll:

„The young lieutenant of a small Hungarian detachment in the Alps sent a reconnaissance unit into the icy wilderness. It begann to snow immediatly, snowed for two days, and the unit did not return. The lieutenant suffered, fearing that he had dispatched his own people to death. But the third day the unit came back. Where had they been? How had they made their way? Yes, they said, we considered ourselves lost and waited for the end. And then one of us found a map in his pocket. That calmed us down. We pitched camp, lasted out the snowstorm, and then with the map we discovered our bearings. And here were are. The lieutenant borrowed this remarkable map and had a good look at it. He discovered to his astonishment that it was not a map of the Alps, but a map of the Pyrenees."[53]

An dieser Anekdote ist dreierlei wichtig:[54]

- Die benutzte Karte war keineswegs beliebig. Ein Karte von „Disneyland" hätte es wohl nicht getan. Es gibt zahlreiche, vergleichbare Aspekte zwischen den Alpen und den Pyrenäen. Die Karte war also akzeptabel. Nur über den Punkt, auf den es ankam - den richtigen Weg zurück zum Camp - konnte sie keine Auskunft geben. Dieser Punkt konnte jedoch die Akzeptanz nicht beeinträchtigen, denn um die Karte als „falsch" entlarven zu können, hätten die Soldaten das „richtige" Bild der Alpen im Kopf haben müssen – und bräuchten keine Karte mehr.
- Die Karte war eine self-fulfilling prophecy. Das Versprechen, den Ausweg zu zeigen, führte zu einem Ausweg. Die Karte erzeugte Erwartungen, sie transformierte Unsicherheit

[51] Kleist nach Ortmann, G., [Kleist-Theorem], 1997, S. 47f.
[52] Weick, K.E., [Prozeß], 1995, S. 229
[53] Weick, K.E., [Strategy], 1987, S. 222; Vgl. auch. Weick, K.E., [Myths], 1990, S. 4. Die Anekdote stammt ursprünglich von Albert Szent-Gyorgi.

in Sicherheit und ermöglichte auf diese Weise Entscheidungen. Einmal in Gang gesetzt konnten unterwegs neue handlungsrelevante Dinge entdeckt werden und neue Schritte eingeleitet werden, die schließlich dazu führten, daß die Gruppe den Weg zurück in das Camp fand.

- Die Funktion der Karte mußte latent bleiben. Hätte die Karte darüber Auskunft gegeben, daß sie hilft zu motivieren, Handlungen zu veranlassen oder Unsicherheit zu absorbieren, hätte sie nicht funktioniert.

3.2.2 Strategien

Der vorgestellte Begriff der strategischen Planung im systemtheoretischen Kontext ist von dem Begriff der Strategie sorgfältig zu unterscheiden. Der Planungsbegriff ist ein Konzept 1. Ordnung. Pläne sind ein vorkommendes Phänomen organisierter sozialer Systeme. Es ist kein Zufall, daß die Literatur aus dem präskriptiven Zweig des Strategischen Managements eine starke Affinität zu dem Planungsbegriff besitzt. Diese Literatur, ausgestattet mit dem Anspruch, „angewandte" Wissenschaft zu sein, tendiert dazu, die Differenzen zwischen der Wissenschaft und der Praxis zu vernachlässigen. Sie verzichtet darauf, die Beobachterreferenzen zu reflektieren, so als ob die Wissenschaft direkt in die Praxis „hineinoperieren" könne. Das verleitet dazu, die Selbstbeschreibungen aus dem Gegenstandsbereich ohne kritische Distanz zu übernehmen. Typischerweise definiert dann diese Literatur Strategie als ein synoptisch-rationales Vorgehen, so als ob der formulierte Plan bereits die formierte Strategie wäre.

Die Arbeiten aus dem deskriptiven Zweig bewahren sich einen größeren Abstand zu ihrem Gegenstand. Sie arbeiten mit einem Strategiebegriff, der mehrheitlich nicht mehr kongruent ist mit dem aus der Praxis. Jedenfalls versteht man in den wenigsten Unternehmen unter Strategie etwa ein „Muster im Strom von Entscheidungen". Dahinter verbirgt sich mehr als die Einsicht, daß sich Organisationen nicht planvoll verändern, sondern evolutorisch. Strategie ist ein Konzept 2. Ordnung, mit dem die Wissenschaft beobachtet, was in Organisationen vorgeht. Man kann dann immer noch beobachten, daß Organisationen strategische Pläne anfertigen, man sieht dann aber auch, daß die Pläne nur ein Element der Evolution des Systems sind. Nicht jede Organisation muß dann einen strategischen Plan besitzen, aber immer eine Strategie, und sei es eine inkrementale.

In dieser Perspektive rückt die Strategie in die Nähe des interpretativen Unternehmenskulturbegriffs. Kultur in dieser Perspektive wird als eine „Art Lese- und Interpretationshilfe"[55] zur Analyse von Organisationen verstanden. Es war wiederum Weick, der auf diese Ähnlichkeit

---

[54] Vgl. mit anderen Akzenten Weick, K.E., [Strategy], 1987, S. 222ff.
[55] Bardmann, T.M., [Abfall], 1994, S. 344

zur Strategie hingewiesen hat. In einem Aufsatz zur Unternehmenskultur schreibt er: „These chapters could just as well have been about strategy, because both concepts describe ways in which people understand what is happening. Both strategy and culture contain premises, axioms, and first principles that define the nature of appropriate action.“[56] Wiederholt wird in der Literatur darauf hingewiesen, daß ein Wandel in der Strategie eines Unternehmens, die Veränderung der Basisannahmen eines Unternehmens bedingt und damit vergleichbar ist mit einem „Paradigmenwechsel“ in der Wissenschaft.[57] In anderer Hinsicht stehen sich Strategie und Kultur jedoch spiegelbildlich gegenüber:

- Strategien stehen zur Disposition, die Unternehmenskultur nicht. Mit anderen Worten, Strategien können auf Entscheidungen zurückgerechnet werden, Kulturen sind unentscheidbare Entscheidungsprämissen.
- Strategien orientieren sich an der gegenwärtigen Zukunft der Organisation, die Unternehmenskulturen hingegen an dem Organisationsgedächtnis.
- Strategien kehren ein Rationalitätsmotiv nach außen, und halten ihren mythischen Charakter latent. Bei Unternehmenskulturen ist es genau umgekehrt. Kommt die Unternehmenskultur als Rationalisierungsmaßnahme daher, wird sie unterlaufen, ignoriert oder ironisiert.[58] Sie muß sich im mythischen Gewand präsentieren.

Aus dem systemtheoretischen Blickwinkel ergeben sich für die Beschreibung der Strategiegenese und die Rolle der strategischen Planung einige Umstellungen. Strategien werden nicht länger als eine rein psychische Leistung des Top-Managements beschrieben, das einen unvoreingenommenen Blick auf das Unternehmen und dessen Umwelt wirft. Sie sind ein emergentes Phänomen, das untrennbar mit dem sozialen Kontext verflochten ist, in dem es entsteht. Die Strategieliteratur, insbesondere die aus der interpretativen Perspektive, hat einige Hinweise darauf gegeben, wie dies zu verstehen ist. Mit der Abb. 22 können einige Argumente systematisiert werden, die darauf hinweisen, daß jedes Entscheiden an das Erwartungsnetz der Organisation gebunden ist.[59]

Es wurde bereits erörtert, daß die Strategieentwicklung nicht bei Null anfangen kann (Schritt A). Mit der Gegenthese zu Chandler „strategy follows structure“ oder anderen „strategy follows ...“ Varianten („culture“, „fashion“, „autonomous behavior“) wird die Bindung an das organisatorische Geschehen in der Strategieliteratur thematisiert. Irgendwelche Entschei-

---

[56] Weick, K.E., [Corporate Culture], 1985, S. 388

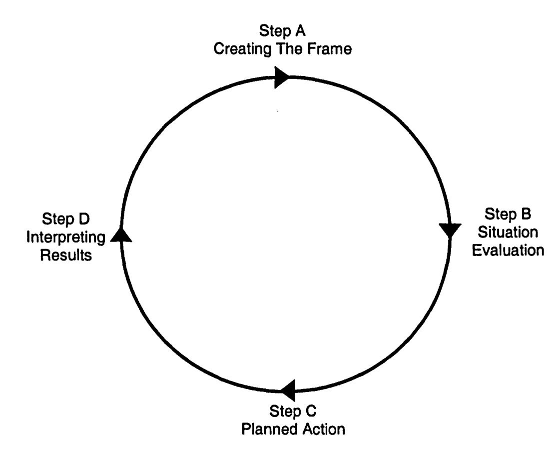
[57] Vgl. Burgelman, R.A., [Interaction], 1983, S. 68, Pascale, R.T., [Managen], 1991. Szulanski, G./ Doz, Y., [Strategy Formulation], 1995, S. 5.

[58] Man könnte auch von „Immunreaktionen“ sprechen und damit wieder auf das Problem der Intervention in Unternehmenskulturen verweisen. Vgl. Kolbeck, Ch./ Nicolai, A., [Organisation], 1996.

[59] Ohne die hier interessierende Emergenzthese zu verfolgen, bemerkt Spender, J.-C., [Strategy Theorizing], 1992, S. 10 in diesem Zusammenhang vorsichtig: „The notion that the organization's cognitive schema is an

dungsprämissen müssen wirksam sein, sonst käme es zu keinen Entscheidungen – und es gäbe keine Organisation.

Abb. 22: Interpretativer Zirkel der Strategieentwicklung



Quelle: Spender, J.-C., [Strategy Theorizing], 1992, S. 11 in Anlehnung an Daft, R.L./ Weick, K.E., [Interpretation Systems], 1984, S. 286

Dutton stellt heraus, daß die Wahrnehmung und Bewertung strategischer Themen („strategic issue diagnosis“) zu einem großen Teil „automatisiert“ abläuft und stark beeinflußt wird durch formale Routinen, eine starke Unternehmenskultur und ggf. durch eine hohe Performance der Organisation in der Vergangenheit (Schritt B).[60] Betrachtet man ferner, daß Mintzberg in seiner berühmten Studie zur Zeiteinteilung von Top-Managern gezeigt hat, daß diese selten kontinuierlich mit einem Thema beschäftigt sind, sondern daß deren Tag in „9-Minuten-Takte“ zerkleinert ist,[61] wird deutlich, daß diese nur selten unmittelbar dafür verantwortlich sein können, welche strategischen Themen systematisch auf die Agenda gelangen. In den meisten Fällen werden Umweltveränderungen durch das mittlere Management vermittelt, das diese entdeckt und bewertet.[62] Eine empirische Untersuchung von Dutton et al. belegt, daß das mittlere Management genau die bestehenden Erwartungsstrukturen abtastet, bevor es sich dafür entscheidet, bestimmte strategische Themen dem Top-Management zu „verkaufen“.[63] So wie ein Matrose den Finger in den Wind streckt, um zu sehen, aus welcher Richtung der Wind weht, tastet das mittleren Management die bestehenden Erwartungsstrukturen ab, bevor er sich dafür entscheidet, ein strategisches Thema zu kommunizieren.[64] Auf einer

aggregation or consolidation of the key decision maker's cognitive processes can be challenged.“

60 Vgl. Dutton, J., [Automatic], 1993.

61 Vgl. Mintzberg, H., [Manager], 1990.

62 Vgl. Dutton, J.E. et al., [Reading the Wind], 1997.

63 Vgl. Dutton, J.E. et al., [Reading the Wind], 1997.

64 Ähnlich äußerten sich auch Westerlund, G./ Sjöstrand, S.-E., [Organisationsmythen], 1981, S. 153 (Hervor-

allgemeineren Ebene prägten Cohen und Levinthal den Begriff von der „absorptive capacity", der die Fähigkeit einer Organisation beschreibt, Informationen aus der Umwelt zu gewinnen und neues Wissen zu generieren.[65] Die addierten Fähigkeiten der Organisationsmitglieder entsprechen nicht der „absorptive capacity" der gesamten Organisation. Es genügt nicht, daß ein Bewußtsein etwas in der Umwelt wahrnimmt. Die wahrgenommenen Umwelteinwirkungen müssen zudem kommunikabel sein. Das trifft selbst auf sogenannte „Gatekeeper" zu, die an den Grenzstellen der Organisation zur Umwelt sitzen: „Even when a gatekeeper is important, his or her individual absorptive capacity does not constitute the absorptive capacity of his or her unit within the firm. The ease or difficulty of the internal communication process and, in turn, the level of organizational absorptive capacity are not only a function of the gatekeeper's capabilities but also of the expertise of the individuals to whom the gatekeeper is transmitting the information."[66]

Auf welche Weise eine strategische Planungsentscheidung dem Prozeß der Produktion und Reproduktion von Entscheidungen unterworfen ist, wurde dargelegt. Planung ist extrem kontextsensibel, erst recht wenn sie ihre eigenen Implementationsbedingungen antizipiert (Schritt C).

Selbst wenn die strategische Planung als eine psychische Leistung des Top-Managements gedacht werden könnte, so würde sie nicht die Strategieentwicklung determinieren. Unvorhergesehene Effekte sind der Normalfall bei der strategischen Planung. Wie die Abweichungen interpretiert werden und zu welchen Entscheidungen sie führen, kann nur im Lichte der bestehenden Erwartungen beurteilt werden (Schritt D). Je nachdem wie enttäuschungssicher die Entscheidungsprämissen angelegt sind, können die Abweichungen zur einer Revision der Prämissen führen oder Nachsteuerungsbemühungen in Gang setzen. „Planen und Steuern heißt, Unterschiede zwischen Zielen und Realitäten zu verringern; wobei begrifflich und sachlich zunächst offen bleibt, ob die Realitäten an die Ziele oder die Ziele an die Realitäten herangeführt werden: Beides kann als erfolgreiche Planung gelten, so daß es nicht auf den Plan, sondern auf die auf ganz anderen Ebenen formulierten Erwartungen eines Unternehmen an sich selbst ankommt, welche der beiden Möglichkeiten überwiegt."[67] Insofern ist es eine Zurechnungsfrage, ob für Planungsabweichungen äußere Faktoren (etwa: die nicht vorherzu-

heb. weggelassen): „Die Fähigkeit der Mitarbeiter, den Vorgesetzten zu kontrollieren, wird auch deshalb unterschätzt, weil dieser sich des Führungseinflusses, dem er unterliegt, oft nicht bewußt ist. Entsprechend dem Mythos vom Chef, der sich ein relevantes Feedback verschaffen kann, bekommt er das Feedback, das er zu erwarten und für das er empfänglich zu sein scheint." Damit ist ein weiterer Mythos verbunden: „Der Mythos, daß der Chef alle Entscheidungen der Einheit trifft, ist ein weiterer Bestandteil der gängigen, managerzentrierten Sichtweise. Der Alternativmythos ist ebenso plausibel: Der Chef glaubt, er treffe die Entscheidungen der Einheit, während er tatsächlich nur Entscheidungen bestätigt, die er nicht ändern kann." (S. 153, Hervorheb. weggelassen)

[65] Vgl. Cohen, W.M./ Levinthal, D.A., [Absorptive Capacity], 1990.

[66] Cohen, W.M./ Levinthal, D.A., [Absorptive Capacity], 1990, S. 132

[67] Baecker, D., [Management], 1994, S. 142

sehende Konjunkturschwäche bewirkte einen Nachfragerückgang) oder interne Faktoren (etwa: es wurden ungeeignete Marketingmaßnahmen ergriffen) verantwortlich gemacht werden. All dies geschieht wiederum im Lichte der bestehenden Erwartungsstrukturen und hat Rückwirkungen auf den sozialen Kontext, in dem sich die Strategie entwickelt.

Die Emergenzthese steht im scharfen Kontrast zu der Tendenz, Strategien als das Produkt einzelner Top-Manager darzustellen. Unverkennbar zielt der Großteil der präskriptiven Literatur auf das Top-Management; ebenso wie die Wirtschaftspresse, die etwa „Manager des Jahres" kürt, auch wenn sich regelmäßig herausstellt, daß diejenigen, die gestern noch als Garant des Unternehmenserfolges gefeiert worden sind, morgen als die Ursache allen Übels entdeckt werden. Auch Organisationen selbst pflegen den „Mythos vom Supermanager"[68]. All dies läßt sich beobachten, ein wissenschaftlicher Beobachter kann aber auch sehen, daß, wenn Organisationen mit solchen Darstellungen operieren, dies eine Frage von Zurechnungsentscheidungen in einem sozialen Kontext ist. Strategische Planungsentscheidungen sind besonders anfällig für die Attribution auf Individuen, weil sie sich durch die Selbstimplifikation, die sie kennzeichnet, in einen indeterminierten und daher attributionsdienlichen Raum bewegen. Daß strategische Entscheidungen in Organisationen häufig auf das Top-Management attribuiert werden, läßt jedoch nicht den Schluß zu, daß Strategien als das Produkt einer psychischen Leistung beschrieben werden können.[69]

Die systemtheoretische Analyse gibt darüber hinaus einen Hinweis darauf, wie das Verhältnis von Organisation und Umwelt zu denken ist. Die traditionelle Diskussion um die Strategieentwicklung bewegte sich entlang eines Dilemmas. Als ein rein internes Produkt konnten Strategien nicht begriffen werden, da sie ja gerade als ein Mittel verstanden werden, mit dem die Organisation den Herausforderungen der Umwelt begegnet. Auf der anderen Seite konnte die Umwelt nicht der bestimmende Faktor der Strategieentwicklung sein, da es der Handlungsspielraum einer Organisation ist - also ein gewisser Grad an Unabhängigkeit von der Umwelt -, der der Idee des Strategischen Managements zugrunde liegt. In der systemtheoretischen Perspektive wird das Dilemma aufgelöst, indem die Strategie als eine organisationsinterne Verarbeitung der Differenz von Organisation und Umwelt betrachtet wird. Ein externer Beobachter kann dann beobachten, daß die Strategie der Organisation kontingent ist, während

[68] Vgl. Westerlund, G./ Sjöstrand, S.-E., [Organisationsmythen], 1981, S. 161ff.

[69] Dies gilt auch für die Fälle, in denen eine umfassende strategische Neuorientierung mit der Organisationskultur in Konflikt gerät: „Wie in der Religion kommen Innovationen durch Tabubruch zustande. Der Tabubruch stiftet den Stifter einer neuen Religion. Und so kommt es auch in Organisationen gelegentlich zu den großen Persönlichkeiten, die eine neue Ära einleiten, Organisationen sanieren oder die tradierten Gewohnheiten dadurch kenntlich machen, daß sie mit ihnen brechen. Der Bruch erspart gleichsam die Legitimation, die Vergangenheit wird durch Zukunft ersetzt. Der Bruch wird nur als Entscheidung sichtbar gemacht und mit einer Persönlichkeit ausgestattet, der man für den Moment zutraut, daß sie es schafft. Die Kausalattribution wird mit Hilfe der Paradoxie des Entscheidens umgedreht: nicht der Bruch erzeugt die Persönlichkeit, sondern die Persönlichkeit entscheidet den Bruch." (Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 185)

die Organisation selbst möglicherweise die Kontingenzerfahrung ausblendet und die Strategie tatsächlich als den „one best way" betrachtet.

Auf der einen Seite können Strategien als ein Prozeß des Entrepreneurships beschrieben werden, das möglich ist, wenn die Organisation nicht durch die Umwelt determiniert ist.[70] Strategien sind eben kein Reflex auf unverrückbare Marktanforderungen. Insofern erzeugen Organisationen die Umwelt, in der sie sich selbst entdecken: „New organizations often create realities they report as news, just as hospitals often create the sickness they treat [...], or banks create their own environment by changing a meaningless number called the prime rate."[71] Auf der anderen Seite kann sich die Organisation selbst in einem strategischen Plan als die abhängige Variable darstellen und den Plan als ein Instrument benutzen, mit dem sie sich in eine neue Umwelt hineintastet.[72] In dem beschriebenen Prozeß des „Ausrollens" können Gelegenheiten entdeckt, Anlässe zur Selbstbeobachtung gefunden und neue Wege beschritten werden.

In der systemtheoretischen Perspektive kann die Funktion der strategischen Planung dann nicht mehr daran gemessen werden, ob und wie weit die Planerfüllung gelingt. Denn: „Das, was auf Planungen hin geschieht, ergibt sich nicht aus der Planung selbst, sondern aus der Beobachtung der Planung, gegebenenfalls aus der Beobachtung des Beobachtetwerdens der Planung."[73] Um zu klären, welchen Funktionsbeitrag die strategische Planung dennoch leistet, sei noch einmal auf die Notwendigkeit hingewiesen, die Beobachterreferenzen auseinander zu halten:

„Ein System wie die Wissenschaft, das andere Systeme beobachtet und funktional analysiert, benutzt im Verhältnis zu diesen Systemen eine inkongruente Perspektive. Es zeichnet nicht einfach nach, wie diese Systeme sich selbst und ihre Umwelt erleben. Es dupliziert nicht einfach die vorgefundene Selbstsicht. Vielmehr wird das beobachtete System mit einem für es selbst nicht möglichen Verfahren der Reproduktion und Steigerung von Komplexität überzogen. [...] Als Technik wissenschaftlicher Beobachtung und Analyse läßt die funktionale Methode ihren Gegenstand also komplexer erscheinen, als er für sich selbst ist. [...] Sie unter-

---

[70] Es ist in diesem Zusammenhang interessant, daß Spender, J.-C., [Frontier Activities], 1993, S. 26 in diesem Punkt eine Antwort auf die alte Frage erkennt, warum es Organisationen gibt: „(a) organizations exist to absorb uncertainties; (b) they do this by promoting creativity from within; and (c) they generally achieve this by the effective use of teamwork." Für Strategie bedeutet das: „The innermost core consists of creative teamwork. Strategy is about putting creative teams together, ensuring their effectiveness, and leveraging their work into an uncertainty-absorbing economic activity."

[71] Weick, K.E., [Communication], 1983, S. 14 (Lit.-Ang. weggelassen)

[72] Bei Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 240 heißt es: „Solche Verfahren, die eigene Organisation als abhängige Variable aufzubauen, sind mit operativer Schließung nicht nur vereinbar; sie bieten sich gerade deshalb an, weil das System als geschlossenes System operiert und auf Eigenentwicklungen angewiesen ist. Wenn aber die Organisation auf diese Weise einmal eigene Leistungen bereitstellt, erzeugt sie auch entsprechende Nachfrage."

[73] Luhmann, N., [Moderne], 1992, S. 206

gräbt seine intuitiven Evidenzen. Sie irritiert, verunsichert, stört und zerstört möglicherweise, wenn die natürliche Lethargie ihren Gegenstand nicht ausreichend schützt.“[74]

Da die manifesten Funktionen der strategischen Planung offenbar nicht hinreichend erklären, warum strategisch geplant wird, gewinnen die Funktionen an Interesse, die für die Organisation selbst nicht sichtbar sind.[75] Es geht genauer um die Funktionen, die ihren Beitrag zur Autopoiesis der Organisation nur leisten können, wenn sie latent bleiben. Es geht in Luhmanns Worten dabei um strukturfunktionale Latenz.[76] Im Fall der strukturfunktionalen Latenz wird noch einmal deutlich, daß das Wissenschaftssystem seine Leistungsfähigkeit der Tatsache verdankt, daß es zu den Systemen aus dem Objektbereich eine Beziehung unterhält, die nicht in Richtung einer sinnhaften Übereinstimmung drängt. Nur so kann gesehen werden, was das beobachtete System nicht sieht. Und umgekehrt kann es unter Umständen für die Systeme des Objektbereichs dysfunktionale Folgen haben, wenn sie ihre strukturfunktionalen Latenzen untergraben, sofern dies in ihren Selbstbeobachungsmöglichkeiten steht.

In dem folgenden Kapitel werden die latenten Funktionen von strategischen Plänen näher erläutert.

3.2.3 Latente Funktionen strategischer Pläne

Es liegen schon seit längerer Zeit einige Arbeiten vor, die auf die latenten Funktionen von Strategien hinweisen. Dazu gehören etwa jene, die Mintzberg der „Swedish school“ zugeordnet hat.[77] Ideologie oder Mythos waren die Schlagworte, mit denen einerseits gezeigt wurde, daß Strategien nicht den Rationalitätsansprüchen des wissenschaftlichen Beobachters genügten, und die andererseits auf die Funktionsbeiträge von Strategien gedeutet haben, die nicht in den offiziellen Selbstbeschreibungen der Organisation auftauchen. So wie magische Rituale für vormoderne Gesellschaften eine wichtige soziale Bedeutung besitzen, gilt in dieser Perspektive dasselbe für strategische Pläne in Organisationen. Gimpl und Dakin schreiben beispielsweise:

„Is there really any difference between a chief executive asking his strategic planners for scenarios for the future, and an Babylonian monarch making similar demands of his astrologer? We suspect not.“[78]

---

[74] Luhmann, N., [Soziale Systeme], 1984, S. 88

[75] Ähnlich äußern sich Gimpl, M.L./ Dakin, S.R., [Magic], 1984, S.130: „Long-range planning is justified by secondary benefits – i.e., communication has increased or motivation has improved – and not on the basis that the plan was followed and the predicted financial results realized.“

[76] Vgl. Luhmann, N., [Soziale Systeme], 1984, S. 459f.

[77] Vgl. Teil I:1.1.2.

[78] Gimpl, M.L./ Dakin, S.R., [Magic], 1984, S. 130

Ein Unterschied besteht offenbar doch. Der strategische Plan kommt nicht als mythische Weissagung daher. Nur dem wissenschaftlichen Beobachter erscheint er möglicherweise als Mythos, weil dieser für sich in Anspruch nimmt, hinter die Rationalitätsfassade blicken zu können. Doch schon auf den zweiten Blick gerät der Beobachter ins Oszillieren.[79] Der Blick hinter die Fassade offenbart neue Chancen, das Geschehen im Objektreich für rational zu erklären. So wird etwa die entlastende, motivierende oder ordnungsstiftende Kraft des Mythos erkennbar. Kaum hat man sich damit abgefunden, kommen jedoch erneut Zweifel auf. „Denn [das] wirft die Frage auf, welcher Mechanismus der Orientierung jener Kraft auf die Zielerreichung sichert. Der Gleichschritt führt nicht notwendig voran. In geordneter Form kann man auch in den Abgrund marschieren. Der Gedanke bloß *irgendeiner* Ordnung gibt die Idee der *rationalen* Ordnung in Wirklichkeit preis."[80] Um auf das Bild von Ackhoff aus Kap. I.1.1.3 zurückzugreifen, dem wissenschaftlichen Beobachter stellt sich nun die Frage, ob er mit seinem Ansinnen nach Rationalisierung aus dem Regentanz nicht nur einen Formationstanz macht – weiterhin ohne Aussicht auf Verbesserung des Wetters. Das Spiel ließe sich weitertreiben. Der deskriptive Zweig des Strategischen Managements hat hierzu eine Reihe von Ansatzpunkten geliefert. Am Ende entsteht der Eindruck, daß man weniger über die Strategiegenese erfährt, als über die Wissenschaft, die versucht, diese zu erklären. Rationalität wäre dann ein Suchanweisung der Wissenschaft, mit der sie versucht, Informationen zu gewinnen, etwa nach dem Motto:

„Immer dann, wenn ein menschliches Verhalten Dir als nichtrational oder irrational erscheint, versuche den Rationalitätsbegriff so zu erweitern, daß er auch dieses Verhalten einzuschließen erlaubt!"[81]

Es scheint, daß diese Überlegungen in eine Sackgasse führen. Rationalität kann stets als Mittel dargestellt werden, das auf irgend einen anderen, externen Zweck verweist. Luhmann schreibt dazu:

„In all diesen Varianten wird die Rationalität gleichsam gödelisiert. Sie stützt sich auf einen extern vorgegebenen Sinn, um sich intern als geschlossen, als vollständige Unterscheidung darstellen zu können. Die Einbeziehung dieser externen Vorgabe in den Kalkül kann dieses Problem nur wiederholen. [...] Rationalität mit Vollzug ihres re-entry ist daher von vornherein ‚Ideologie'."[82]

---

79 Der Beobachter springt zwischen zwei Modi hin und her. Einmal ist Irrationalität in den Kontext von Rationalität eingebettet, im nächsten Moment Rationalität in den Kontext von Irrationalität. Hedberg, B./ Jönsson, S., [Strategy Formulation], 1977, S. 107 bleiben im letzteren Modus stehen. „We also assert that the pursuit of rationality, effectiveness, and optimality can take place only within the boundaries set by the metasystem (myth)." Das zieht natürlich gleich die Frage nach sich, was die Rationalität des Metasystems gewährleistet.

80 Becker, A./ Küpper, W./ Ortmann, G., [Revisionen], 1992, S. 93

81 Stichweh, R., [Rational Choice], 1995, S. 399

82 Luhmann, N., [Gesellschaft], 1997, S. 181

Ansprüche auf eine Letztbegründung für Rationalität scheinen nicht mehr gedeckt zu sein. Das ist insbesondere aus der Perspektive einer Wissenschaft, die auf Anwendung von Wissen zielt, eine beängstigende Perspektive.[83] Die Lage entspannt sich jedoch etwas, wenn man den oben ausgeführten Gedanken aufnimmt, daß die Wissenschaft zu ihrem Gegenstand in einem Verhältnis steht, das mit nicht-identischer Reproduktion beschrieben werden kann. Das eröffnet die Möglichkeit, daß Anwendungsorientierung nicht gleichbedeutend sein muß mit dem Versuch der Rationalisierung. Ohnehin wäre Rationalisierung kein sinnvolles Unterfangen, wenn man akzeptiert, daß kreatives Entrepreneurship im Kern der Strategie steht. Im Falle der latenten Funktionen von Strategien wird man daher eher – soweit dies wissenschaftlich sinnvoll erscheint – an die Erweiterung von Selbstbeobachtungsmöglichkeiten denken (z.B. ein reflektierterer Umgang mit Strategiekonzepten), ohne dabei die wissenschaftsinternen Anschlüsse aus dem Blick zu verlieren.[84] Im Zusammenhang mit der in dieser Arbeit interessierenden Fragestellung werden diese Anschlüsse gesucht, um mit Hilfe der latenten Funktionen von Strategien die Verbreitung von Strategiekonzepten und die Bedeutung der Strategieberatung zu untersuchen.

Ein sich wiederholendes Thema im Zusammenhang mit latenten Funktionen von Strategien ist das der strukturellen Trägheit von Organisationen. Hannan und Freeman haben ihren Population Ecology Ansatz um die These herum aufgebaut, daß Organisationen strukturell träge sind und zu konservativen Verhaltensmustern neigen.[85] Zwar wird den Organisationen eine gewisse Dynamik zugestanden, doch die Veränderungsgeschwindigkeit der einzelnen Organisation kann nicht mit der Dynamik der relevanten Umwelten mithalten. Folgerichtig legen Hannan und Freeman den Analysefokus auf die Ebene von Populationen von Organisationen. Die eigentlich bedeutenden Veränderungen in einer Gruppe von Organisationen spielen sich nicht innerhalb der einzelnen Organisation ab, sondern werden durch den Selektionsmechanismus eingeleitet, der dafür sorgt, daß einzelne Organisationen aufhören zu bestehen. So verändern sich Populationen von Organisationen vor allem durch das Wechselspiel von „Tod" und „Geburt" und weniger durch die individuellen Anpassungsbemühungen. Sicher ist die Perspektive des Population Ecology Ansatzes für die Forscher des Strategischen Managements unbefriedigend, schließlich widerspricht sie der Annahme der aktiven Gestaltbarkeit des Unternehmenserfolges. Doch die Suche nach den Gründen für die strukturelle Trägheit

[83] Schreyögg, G., [Unternehmensstrategie], 1984, S. 219 wendet sich aus diesem Grund gegen die Rekonstruktion der Strategieentwicklung auf der Basis mythischen Denkens: „Sie wird jedoch von dem Moment an fragwürdig, wo sie mythisches Denken zum selbstverständlichen Bestandteil von Strategiebildung erklärt und Strategiewandel nur als Austausch von Mythen begreift. [...]. Dies läßt nicht nur das Anliegen, eine Lehre der Strategieformulierung in diesem Rahmen zu entwickeln, paradox erscheinen, sondern es widerspricht den Möglichkeiten systematischen Denkens und Planens, die wir uns kulturell erworben haben."

[84] Es sei angemerkt, daß in der wissenschaftlichen Perspektive die Strategie keineswegs als beliebig anzusehen ist, so wie das oben in dem Zitat von Becker, Küpper und Ortmann anklingt, sondern nur: auch anders möglich.

[85] Vgl. Hannan, M.T./ Freeman, J., [Structural Inertia], 1984.

von Organisationen führte zu einigen für das Strategische Management sehr relevanten Einsichten. So stellte man beispielsweise fest, daß strukturelle Trägheit bedingt sein kann durch ...[86]

- ... einen stark verkürzten Wahrnehmungshorizont. Ursache dafür kann z.B. sein, daß die verantwortlichen Führungskräfte ihre eigene Verweildauer in dem jeweiligen Unternehmen nur auf wenige Jahre einschätzen. Entwicklungen, die nach dieser Zeit an Bedeutung gewinnen, werden nicht mehr wahrgenommen. Daher wird auf tiefgreifende, langfristig ausgerichtete Veränderungen verzichtet.

- ... Motivationshemmnisse, die auftauchen, wenn der Strategiewandel die „Kannibalisierung“ von Produkten aus der eigenen Palette verlangt, d.h. wenn neue Produkte Stücke von dem Umsatz und dem Gewinn alter Produkte „abbeißen“.

- ... Überforderung bei hoher Komplexität oder schnellen Wandel von Umweltanforderungen, die zu einer „Lähmung“ der Organisation führen.

- ... politische Blockaden, die aufgestellt werden, wenn die Betroffenen vermuten, sie werden Verlierer des Wandels sein.

- ... Entkopplung von Entscheidung und Handlung, die dadurch hervorgerufen wird, daß die Organisation bestimmte Gewohnheiten pflegt oder daß sich viele der bisher durchgeführten Prozesse auf implizites Wissen stützen. So kann bei einer Veränderung in einem einzelnen Bereich nicht vorhergesagt werden, welche Rückwirkungen sie auf andere Organisationsteile hat.

Über diese Beispiele hinaus ist „structural inertia“ ein Meta-Thema, daß in den unterschiedlichsten Zusammenhängen in der Strategieliteratur auftaucht; etwa bei Untersuchungen zu Implementationsproblemen, wo es um Widerstände gegen Veränderungen geht, beim Ressourcenorientierten Ansatz, wo Kernkompetenzen Gefahr laufen, in „core rigidities“ umzuschlagen oder unter dem Stichwort „escalating commitment“, wo z.B. versunkene Kosten einen Technologiewechsel behindern, was zu Folgeinvestitionen in die alte Technologie und damit zur weiteren Erhöhung der versunkenen Kosten führt.[87]

In der interpretativen Perspektive werden Mythen und Ideologien häufig für die Trägheit von Organisationen verantwortlich gemacht. In der Literatur sind dafür viele Beispiele bekannt. Die vielzitierte Parabel von der Organisation als Palast zeigt, wie Grundannahmen als Wahrnehmungsfilter Organisationen unbeweglich machen. Fallstudien wie die von den schwedi-

[86] Vgl. Rumelt, R., [Inertia], 1994, S. 66ff., der die einzelnen Ursachen in den Kategorien „Verzerrte Wahrnehmung“, „Abgeschwächte Motivation“, „Unfähigkeit, neue Alternativen zu entwickeln“, „Politische Blockaden“ und „Entkopplung von Entscheidung und Handlung“ zusammenfaßt. Vgl. auch die noch etwas weitergehende Systematisierung bei Kieser, A./ Hegele, C., [Kommunikation], 1998, S. 123ff.

schen Unternehmen Kalmar Verkstad und Facit illustrieren, wie sich Wirklichkeitskonstruktionen selbst verstärken, so daß sie erst in einer Unternehmenskrise hinterfragt werden können.[88] Das grundlegende Problem in dieser Perspektive liegt in der Frage, wie auf der Basis der bestehenden Wirklichkeitskonstruktion diese selbst geändert werden kann, wie sich die Unternehmung enttautologisiert.[89]

Auf der anderen Seite liefert die Strategieliteratur auch Argumente dafür, daß ein bestimmtes Maß an organisationaler Trägheit durchaus notwendig sein kann. Es wird beispielsweise darauf hingewiesen, daß die Organisationskultur nur bei einem Mindestmaß an Beständigkeit ihre identitätsstiftende Wirkung entfalten kann, daß Routinen die Organisation entlasten oder daß Erfahrungskurveneffekte erst dann zum Tragen kommen, wenn die Organisation über eine längere Zeit an einer Kostenführerschaftsstrategie festhält.[90]

Derzeit ist es noch eine weitgehend offene Forschungsfrage, wieviel Trägheit unvermeidbar und wieviel Veränderung notwendig ist.[91] Der Stand der Untersuchungen zeigt jedoch deutlich, daß der tiefgreifende Wandel einer Organisation höchst voraussetzungsvoll ist. Ein wichtiger Beitrag strategischer Pläne bestünde schon darin, überhaupt einen Wandel zu ermöglichen. Dabei geht es nicht um die Oberflächenstruktur von Organisationen. Auf dieser Ebene schließen permanent Entscheidungen an Entscheidungen an und die Organisation ist in dieser Hinsicht ohnehin in permanenter Bewegung. Es geht eher um die Mechanismen, die die dynamische Stabilität der Organisation herstellen und in den Tiefenstrukturen verankert sind.[92]

Ein strategischer Plan führt jedoch nicht zwingend zu einem Strategiewandel und zur Überwindung der strukturellen Trägheit der Organisation. Im Gegenteil, als ex-post-Rationalisierung zementiert er möglicherweise nur den status quo, indem er Ideologien als rational darstellt und so legitimiert. Doch eine Ideologie läßt sich nicht ohne weiteres in einen strategischen Plan transformieren. In dem Moment, wo sie expliziert wird, beobachtet das System sich selbst und fertigt eine Selbstbeschreibung an. Eine Selbstbeschreibung kann kein vollständiges Abbild der Organisation in der Organisation liefern. Sie ist nur eine reduzierte Darstellung, die bestimmten Kriterien unterliegt. Typischerweise besitzt ein strategischer Plan den Charakter einer „Reform". Reformvorhaben im Sinne von Brunsson und Olsen sind gekennzeichnet durch:[93]

---

87 Vgl. hierzu den kurzen Überblick bei Jenner, T., [Commitment], 1998
88 Vgl. zusammenfassend Kieser, A., [strategische Planung], 1984.
89 Vgl. Starbuck, W.H., [Action Generators], 1983.
90 Vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Theorie], 1995, S. 146.
91 Vgl. Rumelt, R.P./ Schendel, D.E./ Teece, D.J., [Afterword], 1995, S. 533.
92 Wobei hier jedoch im Einzelfall zwischen Starrheit und Stabilität unterschieden werden muß. Vgl. Kolbeck, C./ Nicolai, A., [Organisation], 1996, S. 185f.
93 Vgl. Brunsson, N./ Olsen, J.P., [Reforming Organization], 1993, S. 33f.

- Einfachheit und Klarheit. Reformen bestehen eher aus Prinzipien als aus detaillierten Beschreibungen und stellen die organisatorische Wirklichkeit geordneter dar als sie ist.
- Normative Orientierung. Reformen beschreiben die gegenwärtige Situation der Organisation als defizitär und präsentieren sich als ein Versuch, die bestehenden Defizite zu überwinden.
- Tendenzielle Einseitigkeit. Reformen versuchen ein konsistentes Bild mit einem begrenzten Set von Werten und Wahrnehmungen zu zeichnen. Damit dies gelingt wird dieses Set in den Vordergrund gerückt, während widersprüchliche Werte und Wahrnehmungen tendenziell vernachlässigt werden.
- Zukunftsorientierung. Reformen beschreiben die Organisation mit Blick auf die Zukunft und versprechen keinen unmittelbaren Erfolg.

Im Gegensatz zu Ideologien stehen Reformen grundsätzlich zur Disposition, weil sie die Werte und Wahrnehmungen, die sie beinhalten, explizieren und zur Beobachtung anbieten. „Wenn Innovationen unter dem Motto ‚Reform‘ initiiert werden, hat das den unvermeidlichen Nebeneffekt öffentlicher Sichtbarkeit.“[94] Das Explizierte zwingt zu einer Stellungnahme, es läßt sich nicht länger ignorieren, und die Betroffenen müssen sich für die Annahme oder Ablehnung der Reformmaßnahmen entscheiden. Auf diesem Weg werden Widersprüche zu Tage gefördert, die bisher verborgen gehalten wurden. Reformen wirken daher konfliktverschärfend.[95] Wenn jedoch die Reform erst formuliert ist, unterstützen selbst Versuche, die Reform zu vermeiden, Reformbemühungen. Es werden Machtkämpfe ausgetragen, Gegenargumente mobilisiert, und neue Probleme tauchen auf, die ihrerseits die Notwendigkeit für tiefgreifende Veränderungen anzeigen. Auch die Widerstände selbst können Anlaß für weitere Reformen sein. „Reforms generate Reforms“[96], schreiben in diesem Sinne Brunsson und Olsen. So zeigen Erfahrungen mit Reformen, die im Namen moderner Managementkonzepte durchgeführt werden, daß viele Unternehmen immer wieder neue Veränderungsprogramme auflegen, nachdem sie erst einmal begonnen haben, eines der modernen Managementkonzepte zu installieren.

Für den Fall, daß die strategische Planung organisationsweit der Beobachtung ausgesetzt wird, ist die Veränderung der organisationalen Wirklichkeitskonstruktion eine mögliche Folge einer strategischen Planungsentscheidung. Die lockere Kopplung von Entscheidungsprämissen und daran anschließenden Entscheidungen ist damit nicht aufgehoben, die Organisation operiert nach wie vor als nicht-triviale Maschine:

---

[94] Luhmann, N., [Organisation], 1995, S. 261

[95] Bei Langley, A., [Roles], 1988, S. 44 heißt es: „If a plan is to be any use at all in a professional bureaucracy, it almost has to raise tensions.“

[96] Brunsson, N./ Olsen, J.P., [Reforming Organization], 1993, S. 42

„Wenn einer solchen Maschine Reformimpulse eingegeben werden, definiert sie den eigenen Zustand umgehend als einen Zustand, in dem eine Reform stattfinden soll. Wie das System auf eine solche Selbstbeobachtung reagiert, ist schwer zu kalkulieren, und zwar gerade deshalb, weil es sich mit dieser Information in einem anderen Zustand befindet als zuvor, ja schon dadurch eine andere nicht-triviale Maschine mit anderen Möglichkeiten geworden ist.“[97]

Ein strategischer Plan erzeugt die Illusion von Hierarchie und Rationalität, stellt die Organisation als ein Instrument dar und unterstellt die Veränderbarkeit der Organisation. Diese Unterstellung ermöglicht organisatorischen Wandel. Der Wandel ist kaum prognostizierbar, er vollzieht sich jedoch nicht beliebig. Strategische Pläne können von einem externen Beobachter etwa daraufhin abgefragt werden, inwieweit es ihnen gelingt, latente Funktion zu bedienen. Zu diesen Funktionen zählen (1) die Legitimation in der Innendarstellung, (2) die Legitimation in der Außendarstellung, (3) die Selbstbeobachtungsfunktion und (4) die Funktion der Unsicherheitsabsorption.

(1) Legitimation in der Innendarstellung. Daß eine strategische Planungsentscheidung getroffen wird, ist zunächst unwahrscheinlich. Wie kann ein strategischer Plan verantwortet werden, wenn unklar ist, welche Folgen er zeitigen wird? Die rationale Gestalt des strategischen Plans liefert auch für den Fall des Scheiterns später nachvollziehbare Gründe dafür, warum so und nicht anders entschieden wurde. Die Verantwortlichkeit kann auf diese Weise externalisiert werden, und es können z.B. Unvorhersehbarkeiten in der mittlerweile routinemäßig als turbulent charakterisierten Umwelt die Entscheidung entschuldigen. Üblicherweise sind zudem in Reformen von vornherein Erklärungen für Mißerfolge eingebaut.[98] Werden die Gründe für das Scheitern intern verortet, sind die Möglichkeiten der Verschiebung der Verantwortung zunächst begrenzt.[99] Wird die Umsetzung strategischer Pläne für mangelhaft befunden, läßt sich dies nicht ohne weiteres auf Faktoren wie fehlende Motivation der Mitarbeiter, das Beharrungsvermögen der Unternehmenskultur oder fehlende Ressourcen zurechnen. Die Umsetzungserfordernisse sind ja wenigstens implizit notwendiger Bestandteil des strategischen Plans und befinden sich in der offiziellen Selbstdarstellung unter der Kontrolle der Organisation. Es mögen daher weitergehende Vorkehrungen getroffen werden, um die Rationalität der strategischen Planung herauszustellen. Beispielsweise kann sich die zentrale Planungsinstanz auf ein sog. „Gesetz“ wie das der Erfahrungskurve stützen. Werden die antizipierten Kostensenkungen nicht realisiert, wird in aller Regel nicht die Erfahrungskurve in

---

[97] Luhmann, N., [Organisation], 1995, S. 257 (ohne Lit.-Ang.)

[98] Vgl. Luhmann, N., [Organisation], 1995, S. 254

[99] Bettman, J.R./ Weitz, B.A., [Attributions], 1983 kommen nach der Analyse von den Annual Reports von 181 Unternehmen in der Tat zu dem Ergebnis, daß Erfolge eher intern zugerechnet werden und Mißerfolge eher extern. Die Autoren sehen ihr Ergebnis unterstützt durch Bowman, E.H., [Weather], 1976, der zuvor eine ähnliche Studie in der Nahrungsmittelindustrie durchgeführt hat. Er stellte die These auf: „Food-

Frage gestellt, sondern nach Gründen dafür gesucht, warum die per „Gesetz“ bestehenden Kostensenkungspotentiale nicht ausgeschöpft wurden. Das bedeutet, die im strategischen Plan enthaltenen Erwartungen werden so entäuschungssicher angelegt, daß die Ursachensuche in das Feld der Implementation gedrängt wird. Auf diese Weise können strategische Pläne als mächtige Umsetzungsinstrumente fungieren.

(2) Legitimation in der Außendarstellung. Aus der Feststellung, daß Organisationen autopoietisch operieren, folgt nicht, daß sie unabhängig von ihrer Umwelt sind. Die externen Stakeholder einer Organisation wie etwa Banken, Zulieferer, Medien, Eigner oder Behörden sind relevante Umwelten, denen die Organisation rechenschaftspflichtig ist.[100] Strategische Pläne können als „Reklame“ dienen, die hilft, Kredite zu erhalten, den Kostendruck auf Zulieferer zu verlagern, eine gute Presse zu bekommen, neue Investoren zu gewinnen, eine Eigenkapitalerhöhung durchzusetzen, Subventionen einzufordern usw.[101]

Nach der qualitativen Analyse von drei sehr unterschiedlichen Organisationen auf der Grundlage von Planungsdokumenten, Interviews sowie direkter Beobachtung kommt Langley zu dem Ergebnis, daß „Public Relations“ eine der bedeutsamsten Funktionen strategischer Pläne sei.[102] So äußerte sich zum Beispiel ein Manager eines großen Krankenhauses zu den dort durchgeführten Planungsmaßnahmen:

„In conceptual terms, the plan is in fact directed towards the environment. [...] It‘ s clear, the first time we did a plan, we had some negative reactions from other hospitals, the government etc. They said, ‚What are you meddling in?‘ But now, 5 years later everyone is hiring consultants to do strategic plans. At the time, we said, ‚Those who plan will allways upset those who don't.‘ In other words, we've let you know our position ... it's true that it affects you. Tell us what your position is ... they didn't have one. (...) More and more hospitals are realizing that they must position themselves.“[103]

Eine zentrale Bedeutung erhält der Aspekt der Legitimität in der Literatur, die in jüngerer Zeit unter der Überschrift „institutionalistischer Ansatz der Organisationstheorie“ verstärkt Beachtung findet.[104] Den verschiedenen institutionalistischen Ansätzen ist die Annahme gemein, daß in den gesellschaftlichen Umfeldern von Organisationen Wirklichkeitskonstruktionen existieren, die bestimmen, welche Verfahren, Techniken, Organisationsformen u.ä. als rational gelten. Diese Vorstellungen sind institutionalisiert, d.h. sie werden nicht hinterfragt und

processing companies that are less sucessful complain about the weather.“ (S. 54)

100 Vgl. Freeman, R.E., [Stakeholder Approach], 1984.

101 Vgl. Weick , K.E., [Prozeß], 1995, S. 22.

102 Je nach Organisationtyp mit unterschiedlicher Gewichtung werden zudem die Informationsfunktion“, die „Gruppentherapiefunktion“ und die „Kontrollfunktion“ genannt. Vgl. Langley, A., [Roles], 1988, Langley, A., [Rationality], 1989. Implizit finden sich diese Funktionen in den oben genannten wieder.

103 zitiert nach Langley, A., [Roles], 1988, S. 43

104 Vgl. grundlegend DiMaggio, P.J./ Powell, W.W., [Iron Cage], 1983, Meyer, J.W./ Rowan, B. [Myth], 1991.

als gegeben hingenommen. Da aus der Sicht eines wissenschaftlichen Beobachters diese Institutionalisierungen auch kontrafaktisch Bestand haben können, also auch ineffiziente Techniken als vorteilhaft betrachtet werden, sprechen einige Vertreter des institutionalistischen Ansatzes auch von Rationalitätsmythen in den organisationalen Umfeldern. Dennoch besteht ein Druck auf die Organisationen, institutionalisierte Techniken zu übernehmen. Sei es, um gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen, Vertrauensbeziehungen zu ermöglichen oder, wie bereits oben angeführt, Zugang zu finanziellen Ressourcen zu erlangen, orientieren sich Organisationen an den Leitbildern der gesellschaftlichen Umwelt. Strategische Planung als institutionalisierte Technik kann in diesem Sinne als Mittel zur Legitimation betrachtet werden. Es sei an dieser Stelle daran erinnert, daß am Anfang der Disziplin die wachsende Distanz von Eigentum und Management stand mit der zunehmenden Notwendigkeit, der Anspruchsgruppe der Eigentümer das Handeln des Managements plausibel zu machen – ein Legitimationsproblem also. Die Betrachtungsweise von strategischen Plänen als institutionalisierte Technik ist auch konsistent mit der Beobachtung, daß gerade Großunternehmen, die als „quasi-öffentliche Institution“[105] in besonders starkem Maße von der Legitimation ihrer gesellschaftlichen Umwelt abhängen, häufiger strategisch planen als kleine Unternehmen.[106]

Aus der Bedeutung der Legitimationsfunktion nach außen folgt nicht, daß ein strategischer Plan intern folgenlos bleibt.[107] Der strategische Plan kann sich seine eigenen Voraussetzungen schaffen, die er für die interne Umsetzung bedarf. Beispielsweise mobilisiert er erst das Kapital, das für die Implementierung der Strategie benötigt wird. Oder das Medienecho, das er auslöst, sorgt dafür, daß zurückliegende Erfahrungen wesentlich schneller zur Geschichte der Organisation transferiert werden. Die Medien, mit ihrem Zwang, stets über Neues zu berichten, versorgen die Organisation mit Ereignissen, die ihren Blick von ihrer eigenen Vergangenheit lösen. „The informational function of the media would thus be to help us forget to serve as the very agents and mechanism for our historical amnesia.“[108] Diese Distanzierung von der eigenen Geschichte ist eine Voraussetzung für strategischen Wandel.

Da die institutionalistischen Ansätze mit der Frage, welche Faktoren die Übernahme von Managementtechniken beeinflussen, auch das Thema berühren, unter welchen Bedingungen Organisationen durch Berater vermittelte Konzepte des Strategischen Managements aufgreifen, werden diese Forschungen später noch einmal etwas umfassender behandelt.[109] Dort wird

[105] Ulrich, P., [quasi-öffentliche Institution], 1977

[106] Die Studie von Raffeé, H./ Effenberger, J./ Fritz, W., [Strategieprofile], 1994 zeigt, daß sich die „Strategie-Ignoranten“ unter den westdeutschen Industrieunternehmen hauptsächlich im Feld der Kleinunternehmen befinden.

[107] Es sei denn, es erfolgt von vornherein eine rigide Trennung zwischen dem, was intern geplant wird und dem was nach außen kommuniziert wird. Der strategische Plan wäre dann tatsächlich kein Plan mehr, sondern reine „PR“. Auch das kommt vor. Vgl. Langley, A., [Roles], 1988, S. 43.

[108] Jamison zitiert nach Alvesson, M., [Image], 1990, S. 384

[109] Vgl. Teil II:4.3.2.

auch deutlich, daß einige Aspekte dieser Forschungsrichtung sich nicht mit dem systemtheoretischen Rahmen vertragen, so z.B. die passive Konzeptionalisierung der Organisation und die Annahme, daß sich Sinnstücke aus der Umwelt ohne weiteres in die Organisation einbauen lassen.

(3) Selbstbeobachtungsfunktion. Selbstbeobachtung ist keine selbstverständliche Operation in organisierten Sozialsystemen. Teils blockieren verfestigte Routinisierungen Prozesse der Selbstbeobachtung, teils fehlen die personalen oder zeitlichen Kapazitäten. Selbstbeobachtung hat auch etwas mit Diskreditierung zu tun, der Möglichkeit zu sehen, wie die Organisation anders aussehen könnte. Und Organisationen scheinen wenig Raum zu bieten für Diskreditierung: „Die Moral scheint zu sein: Wenn du am Diskreditieren bist, dann schweige darüber!“[110] Einem externen Beobachter erscheinen diese Phänomene oft als „Betriebsblindheit“.

Der strategische Planungsprozeß eröffnet Chancen zur Selbstbeobachtung.[111] Reflexionswiderstände werden schon semantisch abgefedert, wenn etwa nicht von gegenwärtigen Defiziten gesprochen wird, sondern von Verbesserungspotentialen oder Zukunftschancen. Planungsbemühungen bringen Konzepte an den Tag, die zuvor in Schubladen schlummerten, weil sie mit der bisherigen Weltsicht nicht in Übereinstimmung zu bringen waren. Und ein strategischer Plan kann als „Alarmanlage“ funktionieren, die zu neuen Selbstbeobachtungen motiviert. Ein Normalverlauf wird vorgezeichnet, der üblicherweise nicht bestätigt wird und daher interpretationsbedürftige bzw. alarmierende Abweichungen produziert. Die Organisation wird auf diese Weise in die Lage versetzt, sich selbst überraschen zu können.[112] Im gesamten Planungsprozeß werden zudem Widersprüche zu Tage gefördert, die nur aufgelöst werden können, wenn Möglichkeiten in Betracht gezogen werden, die über die bestehende Wirklichkeitskonstruktion hinausgehen.

Selbstbeobachtung ist u.a. aus diesem Grund nach Kasper die zentrale Voraussetzung für die Neuerungsfähigkeit einer Organisation.[113] Damit leistet der Prozeß der strategischen Planung auf indirektem Weg einen Beitrag zur Unterstützung der unternehmerischen Kerns der Strategie.

(4) Unsicherheitsabsorption. Strategische Planung erfolgt unter Unsicherheit. Es herrscht Unsicherheit über die externen Rahmenbedingungen und darüber, wie die Organisation auf die Planung reagiert. Schon der Planungsprozeß selbst versetzt die Organisation in Unruhe und oft befindet sie sich bereits in einer instabilen Lage, wenn sie sich dafür entscheidet,

---

[110] Weick, K.E., [Prozeß], 1995, S. 322

[111] Dies gilt grundsätzlich für Reformvorhaben: „Ein erwartbares Ergebnis von Reformen ist mithin die Erzeugung neuer Selbstbeobachtungsmöglichkeiten, die man ohne Einsatz eigener Entscheidungen nicht hätte gewinnen können.“ Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 254f.

[112] Vgl. Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 243f.

[113] Vgl. Kasper, H., [Neuen], 1990, S. 403.

strategisch zu planen. Das macht Vorkehrungen notwendig, die zur Wahrung der Handlungsfähigkeit diese Unsicherheit auf ein erträgliches Maß reduzieren. Die rationale Gestalt eines strategischen Plans leistet genau dies:

„Weil Organisationen Unruhe fürchten, müssen sie sich durch Verweis auf die Rationalität, Vernunftsmäßigkeit und logische Konsistenz ihres Handelns beruhigen. Rationalität ist dabei eine der geschicktesten Formen der organisierten Selbstberuhigung des Unternehmens. [...] Rationalität gibt dem Unternehmen die Gewissheit, auf dem richtigen Weg zu sein, und hilft, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf eine bestimmte Strategie einzuschwören, in dem sie diese und nur diese Strategie als einleuchtend erscheinen lassen.“[114]

Als Reformvorhaben weisen strategische Pläne ihre Rationalität aus, indem sie sich einer von Luhmann so bezeichneten „Poesie der Reform“ bedienen:

„Reformvorhaben beglaubigen sich selbst mit einem oft bis ins Detail ausgearbeiteten semantischen Apparat, bestehend aus Prinzipien, Normen, evaluativen Standards, Statistiken, Bilanzen – also nicht nur aus Werturteilen, sondern auch aus Faktenfeststellungen. Die Poesie der Reform ist ganz auf konsenssichere Konstruktionen eingestellt, wie man sie sowohl in der Formulierung von Werten als auch in der Konstruktion von Tatsachen finden kann.“[115]

Als wichtiger Bestandteil der „Poesie der Reform“ können jene formale Techniken des Strategischen Managements fungieren, die durch Unternehmensberatungen in den Umlauf gebracht werden. Strategische Pläne liefern die notwendige Sicherheit zum Handeln und rollen sich im Sinne einer efferenten Sinngebung nach außen hin aus. Zugleich bieten sie ein Interpretationsschema mit dem Anschlußereignisse sinnhaft in einen Kontext gebracht werden können. Wildavsky umschreibt diese Funktion strategischer Pläne: „Alone and afraid, man is at mercy of strange and unpredictable forces, so he takes whatever comfort he can by challenging the fates. He shouts his plans into the storms of life. Even if all he hears is the echo of his own voice, he is no longer alone.“[116]

Werden strategische Pläne mit Hilfe von jenen Strategiekonzepten entwickelt, die von Unternehmensberatern in den Umlauf gebracht werden, können sie in ihrer latenten Funktionalität noch gesteigert werden. Das leitet über zu dem nächsten Kapitel. Hier wird untersucht, welche Rolle der Strategieberatung in der Strategie-Industrie zukommt und welche Mechanismen bei der Verbreitung von Strategiekonzepten wirksam werden. Dies ist für die Frage nach der Anwendungsorientierung insofern relevant, als daß untersucht werden kann, unter welchen

[114] Kühl, S., [Nützlichkeit], 1997, S. 14
[115] Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 255
[116] Aaron Wildavsky nach Mintzberg, H., [Turbulence], 1994, S. 9

Bedingungen und auf welche Weise Strategiekonzepte in der Praxis aufgegriffen werden, so daß aus der Beobachtung der Beratungspraxis Rückschlüsse für die anwendungsorientierte Wissenschaft des Strategischen Managements gezogen werden können.

4 Unternehmensberatung und die Verbreitung von Strategiekonzepten

4.1 Strategieberatung als Expertenberatung

4.1.1 Zum Erfolg der Strategieberatung

Während die Wissenschaft nicht nur in der Disziplin des Strategischen Management angesichts ihrer mangelnden Praxisrelevanz zunehmend ein Krisenbewußtsein entwickelt, weist die Geschichte der Unternehmensberatung in die genau entgegengesetzte Richtung. Die Aufmerksamkeit, die den Unternehmensberatungen zu Teil wird, dokumentiert sich in seit Jahren wachsenden Umsätzen,[1] in der raschen Verbreitung der Wortschöpfungen der Consultants und in ihrer großen Resonanz in den Medien. Mancherorts sieht man in den Unternehmensberatern bereits eine neue gesellschaftliche Elite.[2] Der Einfluß beschränkt sich längst nicht mehr nur auf die Wirtschaft, sondern erstreckt sich auf die Politik, kulturelle und kirchliche Einrichtungen, Non-Profit-Organisationen aller Art genauso wie auf die öffentliche Verwaltung.[3] Wo auf seiten der Wissenschaft wachsende Autoritätsverluste beobachtet werden,[4] zeichnet sich auf der anderen Seite eine von Beratungsgesellschaften beratene Gesellschaft ab.

In einem kleineren Format spiegelt sich die gleiche Situation im Strategischen Management wider. Im Gegensatz zu der akademischen Disziplin kann der „shooting star"[5] Strategieberatung für sich Akzeptanz und eine ganze Reihe von Erfolgen in der Unternehmenspraxis reklamieren.[6] „Erfolg" ist freilich in diesem Zusammenhang ein genauer zu erörternder Begriff. Zweifellos zeigen die Umsätze, die mit Strategieberatung erzielt werden, daß die Consultants mit ihrem Angebot auf eine große Nachfrage treffen. Die beraterinduzierten Strategiekon-

---

1 Vgl. bspw. Biswas, S./ Twitchell, D., [Management Consulting], 1999, S. 8.
2 Vgl. Deutschmann, C., [Elite], 1994.
3 Vgl. Nicolai, A., [Männer], 1997.
4 Vgl. Luhmann, N., [Wissenschaft] , S. 629ff.
5 Payne, A.F.T./ Lumsden, C., [Shooting Star], 1987
6 Freilich sind auch Wissenschaftler beraterisch tätig, das gilt insbesondere für die U.S.-amerikanischen Vertreter des Strategischen Managements. Gemeint ist hier jedoch die kommerzielle Strategieberatung. Für die Fälle, in denen Wissenschaftler gleichzeitig als Unternehmensberater auftreten, muß im Einzelfall gefragt werden, ob sie ihre Tätigkeit tatsächlich auf der Grundlage wissenschaftlicher Aussagen ausüben. Es sei daran erinnert, daß nicht einzelne Personen Gegenstand der Analyse sind, sondern die Kommunikationszusammenhänge, in denen sie sich befinden. Die gelegentlich vorkommende Personalunion von Wissenschaftler und kommerziellem Berater hebt die Differenz zwischen den sozialen Systemen nicht auf. March, J.G., [Consultants], 1991, S. 22 schreibt in diesem Sinne: „Although a few people live comfortably in both cultures [consulting and research, A.N.] and bring distinction to both most people are mostly one or the other. The talents involved may well be different; but even if they are not, socialization and experience con-

zepte sind zudem auf breiter Front in die Unternehmenspraxis eingegangen. Und nicht zuletzt sind es mit die größten, ältesten und renommiertesten Beratungen wie McKinsey & Company, A.T. Kearney, Arthur D. Little, Booz-Allen & Hamilton, die Boston Consulting Group oder Bain & Company, die sich explizit als Strategieberatungen verstehen oder zumindest einen erheblichen Umsatzanteil mit Strategieprojekten erzielen.[7] Doch aus diesen Indizien kann nicht umstandslos geschlossen werden, daß die Unternehmensberatung tatsächlich zu einer Verbesserung der Unternehmensstrategien geführt hat.

Empirisch ist dieser Nachweis schwer zu erbringen. Einige Probleme, die mit der Bewertung von Beratungsleistung verbunden sind, können beispielhaft anhand einer Studie von Fritz und Effenberger verdeutlicht werden.[8] Die Autoren unternahmen den Versuch, auf der Grundlage einer groß angelegten Befragung von 450 der größten deutschen Unternehmen u.a. zu beurteilen, ob sich die Konsultierung einer Strategieberatung wirtschaftlich lohnt. Sie kommen zu folgendem Schluß:

„Die Untersuchungsergebnisse zeigen, daß sich die Einschaltung wirtschaftlich durchaus lohnen kann; denn in jedem zweiten bis dritten Fall tragen die Strategieberatungsprojekte innerhalb weniger Jahre nachweislich zu höheren Gewinnen, Kapitalrenditen, Umsätzen und Marktanteilen der Unternehmen bei.“[9]

Fritz und Effenberger gestehen aber auch ein, daß sich der ökonomische Erfolg nur „schwer konkret nachweisen“[10] läßt. In der Tat können Verzerrungen angenommen werden, da von den 450 angeschriebenen Unternehmen lediglich 141 die Fragebögen zurückgeschickt haben, von denen wiederum nur 74 Erfahrungen mit Strategieprojekten gemacht haben. In einem sensiblen und hochpolitischen Bereich wie der Strategie ist zu erwarten, daß der Ausgang von Strategieprojekten Einfluß auf die Wahrscheinlichkeit der Rücksendung hat. Verstärkt wird dieser Eindruck dadurch, daß die Antwortenden bei Fragen wie der Veränderung des Marktanteils, in bis zu über 50% der Fälle nicht angeben wollten, ob oder wie sich diese Größe verändert hat. Schwerwiegender als die forschungspraktischen Schwierigkeiten sind jedoch jene Problem, die grundsätzlicher Natur sind. Es kann bezweifelt werden, ob ein Strategieprojekt in einem Zeitraum von „wenigen Jahren“ beurteilt werden kann. Unklar bleibt auch, ob die Unternehmen die Beratungen als „Trouble Shooter“ engagiert haben oder zur bestmöglichen Wahrnehmung erkannter Chancen. Im letzteren Fall wäre eine Verbesserung der Kennzahlen ohnehin zu erwarten – auch ohne Beratung. Es könnten weitere Kritikpunkte angeführt werden: Die Ergebnisse zeigen z.B. auch, daß sich immerhin in etwa der Hälfte bis zwei Drittel der Fälle die Kennzahlen nicht verbessert haben; es stellen sich Zurechnungsprobleme usw.

---

spire to differentiate the two groups and lead to a certain amount of mutual discomfort, even antagonism.“

7 Vgl. Payne, A., [Consulting Industry], 1986.

8 Vgl. Fritz, W./ Effenberger, J., [Strategische Unternehmensberatung], 1998.

9 Fritz, W./ Effenberger, J., [Strategische Unternehmensberatung], 1998, S. 102

So formulieren Fritz und Effenberger ihr Untersuchungsergebnis zum ökonomischen Erfolg der Beratung zu Recht vorsichtig.[11]

Deutlicher konstatiert jedoch Kieser: „Unternehmensberater profitieren davon, daß sich ihre Leistungen einer Evaluation von Kosten und Nutzen weitgehend entziehen."[12] Mingers äußert sich ähnlich: „Die Frage nach dem Erfolg eines Beratungsprojektes ist eine typische ‚Kaugummi-Frage: nach allein Seiten hin dehnbar, je mehr bearbeitet, um so ausgelutschter."[13]

Auf der Ebene einzelner Beratungsprojekte wird das Problem besonders deutlich an der Diskussion um Erfolgshonorare für Consultants, die angesichts des schärfer werdenden Wettbewerbs auf dem Beratungsmarkt derzeit wieder aktuell wird. Der auf der Klientenseite lauter werdende Ruf nach erfolgsabhängiger Bezahlung ist verständlich, wenn man sich die hohen Beratungssätze vor Augen führt, die gerade bei Top-Management-Beratungen üblich sind. Doch eine erfolgsabhängige Honorierung ist bei näherem Hinsehen sehr fragwürdig, bisweilen wird sie gar als ein „Spiel für Trottel"[14] bezeichnet. Unter anderem sind es die Schwierigkeiten bei der Bewertung von Beratungsleistungen, die diese Form der Honorierung zweifelhaft erscheinen lassen. Die auftauchenden Probleme betreffen verschiedene Aspekte: Die Quantifizierung (Wie beziffert sich der Erfolg einer Markteintrittsstrategie?), die Auswahl der Meßgrößen (In welcher Verbindung steht die beschränkte Zahl der ausgewählten Größen zum Unternehmensziel?), die fehlende Langfristorientierung (Wird die langfristige Perspektive für den kurzfristigen Erfolg verkauft?), die Verantwortlichkeit (Trägt die Beratung oder die Unternehmensführung die Verantwortung, wenn die empfohlenen Maßnahmen nicht oder anders umgesetzt werden?) und die Zurechnung von Erfolg bzw. Mißerfolg (Sind exogene Faktoren oder die Ratschläge der Berater die Ursache eines Ergebnisses, das unter den Erwartungen liegt?).[15] Mitchell sieht ebenfalls wenig Chancen, zu einer soliden Evaluation eines Beratungsprojektes zu gelangen: „Even if another expert were employed to evaluate the consultant, who is to say that his evalutation is correct? In addition, the discovery of the effect of poor service may be delayed and it may be months or even years before the true error of recommendation is discoverd."[16]

---

[10] Fritz, W./ Effenberger, J., [Strategische Unternehmensberatung], 1998, S. 117

[11] An andere Stelle, in der Praxiszeitschrift „Management Berater", titeln die Autoren mit Bezug auf diesselbe Studie hingegen selbstbewußter. „Strategische Unternehmensberatung zahlt sich aus", heißt es dort. Vgl. Fritz, W./ Effenberger, J., [Unternehmensberatung], 1997.

[12] Kieser, A., [Kommunikationsprobleme], 1998, S. 16 (Hervorheb. weggelassen); Vgl. auch Krafft, A./ Ulrich, G., [Unternehmensberatung], 1998, S. 16. Die Frage, ob Berater tatsächlich davon profitieren, soll hier zunächst außer Acht gelassen werden, denn ausgehend von den Projektergebnissen ist es ist kaum einfacher, Mißerfolg festzustellen.

[13] Mingers, S., [Organisationsberatung], 1996, S. 251

[14] Larew, J./ Deprosse, H., [Erfolgshonorare], 1997, S. 45; Der Vollständigkeit halber muß hinzugefügt werden, daß die Autoren selbst Berater bei Roland Berger & Partner sind.

[15] Vgl. Larew, J./ Deprosse, H., [Erfolgshonorare], 1997.

[16] Mitchell, V.-W., [Consutancy Services], 1994, S. 334

Nicht nur der Beratungsnutzen ist schwer zu evaluieren, sondern auch die Beratungskosten. Denn abgesehen von den Honoraren und Spesen entstehen Opportunitätskosten durch die Mitarbeiter, die ihrer üblichen Tätigkeit nicht nachkommen können, weil sie von den Beratern beansprucht werden.[17] All diese Probleme gelten für die Managementberatung im allgemeinen und in noch stärkerem Maße für die Strategieberatung im besonderen. Schon die wissenschaftliche Diskussion hat hier gezeigt, wie schwierig es ist, überhaupt zu klären, welchen Einfluß die Unternehmensführung auf das Unternehmen hat, ob strategische Planung positiv mit dem Unternehmenserfolg korreliert oder was eigentlich die strategische „performance" eines Unternehmens ausmacht.[18] Es kann angesichts der angesprochenen Probleme nicht überraschen, daß in über 90% der Fälle im allgemeinen Beratungsmarkt kein Erfolgshonorar vereinbart wird, und daß der BDU – ausgenommen wenige Spezialgebiete – Erfolgshonorare tendenziell für unseriös erachtet.[19] Die Diskussion um die Erfolgshonorare macht deutlich, daß die Frage nach dem Beratungserfolg kaum mit einem Ansatz geklärt werden kann, der eine Korrelation zwischen Beratungsprojekten und Unternehmensergebnissen herstellen will.[20]

Gleichwohl gab es Stimmen, die mit Blick auf die Konzepte, die durch Unternehmensberatungen in den Umlauf gebracht und von den Business Schools aufgegriffen wurden, auch das Gegenteil behaupteten: Daß nämlich die Abnahme der Wettbewerbsfähigkeit der US-amerikanischen Wirtschaft zu Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre auf die Anwendung von Beraterkonzepten zurückzuführen war.[21] In einem vielbeachteten Artikel von Hayes und Abernathy werden nicht die politischen oder ökonomischen Rahmenbedingungen für den Rückgang der Wettbewerbsfähigkeit verantwortlich gemacht, sondern vor allem die Verbreitung

---

17 Vgl. Neuberger, O., [Beratung], 1997, S. 20.

18 Vgl. zu den letztgenannten Punkt Meyer, M.M., [Performance], 1994.

19 Vgl. Kaas, K.P./ Schade, C., [Unternehmensberater], 1995, S. 1081.

20 Vgl. auch Titscher, S., [Beratung], 1997, S. 208f. der zu dem Schluß kommt : „Zusammenfassend kann man festhalten, daß der Erfolg eines Projekts nur aus der Sicht eines Beratungsunternehmens leicht festzustellen ist: er ist dann gegeben, wenn man vom Klienten wieder (zu einem Problem anderer Art) geholt wird oder weiterempfohlen wird, beziehungsweise wenn das Projekt das Prestige der Berater mehr. – Und so etabliert sich dann mit Hilfe der Kunden der sogenannte „Mätthäus-Effekt" („Denn wer hat, dem wird gegeben werden ..."; 13, 11-12), der vielen auch in Form des Sprichwortes ‚Nothing succeeds like success." bekannt sein wird. – Für das beratene Unternehmen ist es wesentlich schwieriger zu beurteilen, ob sich der Beratereinsatz letztendlich (nachhaltig) gelohnt hat, da am Erfolg oder Mißerfolg einer Großberatung zu viele Faktoren und Köche beteiligt sind." Wieder ist man bei der Beurteilung der Beratungsleistung auf den „Markttest" zurückworfen (Die Beratung hat sich am Markt durchgesetzt), der nicht ausreicht um zu bestimmen, ob das Beratungsprojekt für den Klienten ökonomisch erfolgreich war. Titscher plädiert daher für die Orientierung an der Untergrenze (S. 209ff.). Erfolgreich war die Beratung dann, wenn Fehler im *Prozeß* der Beratung vermieden wurden.

21 Vgl. etwa Metzger, R.O., [Consultants], 1989, der noch vor dem Eindruck der japanischen Weltmarkterfolge, die Anfang der 80er Jahre einsetzten, fragte: „With So Many Consultants", Why Aren't We Better?". Tatsächlich sah er einen der Gründe für den damaligen Erfolg der Japaner darin, daß diese sich wesentlich weniger als westlicher Unternehmen auf die Expertise von Fachberatungen verlassen haben. Inzwischen hat sich die Lage komplett verändert. Japan taugt nur noch bedingt als Vorbild und die japanischen Managemenphilosphien haben deutliche Spuren in den Managementtechniken der Unternehmensberatungen hinterlassen. Die Kritik an den klassischen Unternehmenberatung reißt indes nicht ab.

der Berateransätze, die als State of the Art in dieser Zeit breite Akzeptanz erfuhren.[22] Das Verständnis von Management und die Praktiken, die aus diesen Techniken resultierten, führten nach Einschätzung der Autoren nicht nur zu einem Rückgang der Produktivität, sondern auch zu einer Minderung der Unternehmensgewinne:

„What has developed, in the business community as in academia, is a preocupation with a false and shallow concept of the professional manager, a ‚pseudo-professional' really – an individual having no special expertise in any particular industry or technology who nevertheless can step into an unfamiliar company and run it successfully through strict application of financial controls, portfolio concepts, and market-driven strategy."[23] Eine ähnliche Äußerung findet sich bei Hamel und Prahalad: „As ‚strategy' has blossomed, the competitiveness of western companies withered. This may be coincidence, but we think not. We believe, that the application of concepts such as ‚strategic fit', (between resources and capabilities), ‚generic strategies' (low cost vs. differentiation), and the strategic hierarchie (goals, strategies, tactics) have often abettet the process of competitive decline."[24]

Doch auch diese Aussagen sind prinzipiell ebenso anfechtbar, wie jene, die davon ausgehen, daß die Beratungskonzepte zu einer Verbesserung der Unternehmenspraxis geführt haben.

Was die Strategieberatung leisten kann, bleibt insofern von Interesse, als daß die Praxisrelevanz der kommerziellen Beratung einige Fragen provoziert, die für das Anliegen einer anwendungsorientierten Wissenschaft von großer Bedeutung sind: Lassen sich möglicherweise doch systematisch Generalisierungen entwickeln, die als angewandtes Wissen in Strategieprojekten eingesetzt werden können? Wo liegen die grundlegenden Unterschiede in der Strategieberatung und einer anwendungsorientierten Wissenschaft, die ebenfalls den Anspruch besitzt, die Praxis zu beraten? Was kann die wissenschaftliche Disziplin von der Beratungspraxis lernen?

Wenn das Beratungs*ergebnis* kaum Aufschluß darüber gibt, was die Strategieberatung leisten kann, führt dies zu der Überlegung, am Beratungs*prozeß* anzusetzen, um diese Fragen zu beantworten. Zur Herausarbeitung der Grundannahmen, um die herum der klassische Prozeß der Strategieberatung aufgebaut ist, ist es hilfreich, ihre Position in der heterogenen Beratungsbranche genauer zu bestimmen.

---

[22] Vgl. Hayes, R. H./ Abernathy, W. J., [Economic Decline], 1980.
[23] Hayes, R. H./ Abernathy, W. J., [Economic Decline], 1980, S. 74
[24] Hamel, G./ Prahalad, C. K., [Strategic Intent], 1989, S. 63

4.1.2 Grundannahmen der Expertenberatung

Die Strategieberatung fällt in das Feld der sog. Fach- oder Expertenberatung, die von den Formen der Gutachtenberatung, der Organisationsentwicklung und der systemischen Beratung zu unterscheiden ist.[25] Kennzeichnend für diese Beratungsform ist, daß sie idealtypischerweise die Klientenorganisation als sozio-technisches, zielgerichtetes System betrachtet, die Berater-Klient-Beziehung als eine Arzt-Patient-Relation begreift und von gegebenen Problemen ausgeht, die durch einen Input an Fachwissen gelöst werden. Auf der Basis dieser Annahmen wird der Beratungsprozeß ausgestaltet. Er entspricht dem bekannten synoptisch-rationalen Planungsmodell. Der Beratungsprozeß stellt sich dann gemäß der Abb. 23 dar.[26]

Unübersehbar ist die Parallele zum Kernmodell des präskriptiven Zweigs des Strategischen Managements; es findet sich im Wesentlichen in den letzten drei Phasen wieder. Wie in diesem Modell wird die Anwendung von Expertenwissen nicht als ein sozial überformter Prozeß thematisiert. Eher technokratisch und getragen von einem „Machbarkeitsglauben" bietet der Strategieberater Expertenwissen an, das dem Klienten in der Form eines Diagnose- und Therapievorschlags präsentiert wird. Lange Zeit waren Umsetzungsfragen die alleinige Sache der Klienten oder einer nachgeschalteten Umsetzungsberatung. Inzwischen haben sich die klassischen Strategieberatungen auf die anhaltende Kritik und die veränderten Klientenwünsche eingestellt und bieten verstärkt auch Unterstützung bei der Implementierung an.[27] Wird Umsetzungsberatung tatsächlich angeboten, dann geschieht dies regelmäßig in der Form einer Zusatzleistung, die von der eigentlichen Strategieberatung abgetrennt ist.

Die Gründe für die Inanspruchnahme von Unternehmensberatung sind vielfältig. Zumindest in der offiziellen Darstellung ist jedoch der Wissenstransfer die dominierende Funktion, und auch der Literatur steht diese Funktion im Vordergrund: „Der Kern einer Beratungsleistung besteht in der Unterstützung der Unternehmensführung durch die Einbringung von Wissen.[...] Mit der Verstärkung und Systematisierung der Informationsbasis wird dabei in der Regel die Vorstellung von einer Rationalisierung der Entscheidungen bzw. des strategischen

---

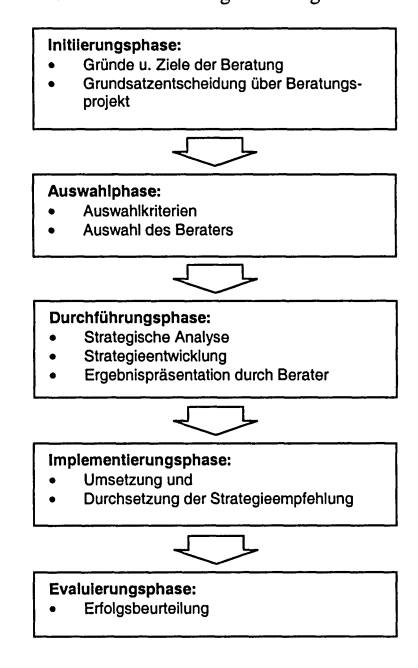
25 Vgl. Exner, A./ Königswieser, R./ Titscher, S., [Unternehmensberatung], 1987, S. 276ff., Walger, G., [Idealtypen], 1995. Die zuletzt genannten können auch unter der Überschrift „Prozeßberatung" zusammengefaßt werden. Vgl. mit einem Schwerpunkt auf OE Schein, E.H., [Process Consultation], 1969. Vgl. auch Staehle, W.H., [Unternehmensberatung], 1991, der mit einer etwas gröberen Typologie Modell I (Organisationsberatung/ Fremdorganisation), Modell II (OE/ Mitorganisation) und Modell III (Organisationsselbstentwicklung/ Selbstorganisation) unterscheidet. Die hier skizzierte Expertenberatung ist dem Modell I zuzuordnen, auf das nach Staehle im Jahre 1989 95% des Gesamvolumens des Beratungsmarktes fielen (S. 29).

26 Vgl. ähnlich auch Althaus, S., [Unternehmensberatung], 1994, S. 52. Die detaillierte Gestaltung des Beratungsprozesses gehört bereits zu dem Know-how von Beratungsunternehmen, das sie nicht gerne öffentlich preisgeben. So findet man in der Literatur lediglich idealtypisch geglättete Darstellungen des Beratungsdesigns. Vgl. Titscher, S., [Beratung], 1997, S. 75.

27 Vor allem in der Wirtschaftspresse wurde dies immer wieder thematisiert. Vgl. bspw. Oliver, E., [Instanz], 1991, Scherer, H.-P., [Maschine], 1993, Hirn, W./ Krogh, H., [Zampanos], 1994. Vgl. auch Fankhauser, M.A., [Umsetzungsdefizite], 1992.

Verhaltens verbunden."[28] Diese Sichtweise entspricht der Wahrnehmung auf der Klientenseite. Nach der von Eschbach bei deutschen Industrieunternehmen durchgeführten Umfrage ist diese Funktion mit Abstand die bedeutsamste, 89% der Befragten nannten sie.[29] Unterstützt wird dies durch eine Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Customer Satisfaction Surveys, das europaweit über 1500 Vorstände und Bereichsleiter befragte.[30] Über 66% der Antwortenden gaben an, das die Beratung aus Mangel an eigenem Know-how konsultierte wurde.

Abb. 23: Das klassische Phasenmodell der Strategieberatung



Quelle: Fritz, W./ Effenberger, J., [Strategische Unternehmensberatung], 1998, S. 107

Die hervorgehobene Bedeutung der Wissenstransferfunktion deckt sich mit den Erklärungsversuchen, die die Dynamik des Beratungsmarktes auf der zunehmenden Nachfrage nach Wissen auf der Klientenseite zurückführen. Es wird argumentiert, daß die vielzitierten Entwicklungen wie Globalisierung, neue Technologien, kürzere Produktlebenszyklen oder, allgemeiner, wachsende Umweltkomplexität und –dynamik zu einem erhöhten Wissensbedarf geführt haben. Typischerweise heißt es dann etwa:

---

28 Bamberger, I./ Wrona, T., [strategischen Unternehmensberatung], 1998, S. 7f. (Hervorheb. weggelassen)

29 Vgl. Eschbach, T.H., [Unternehmensberatung], 1984, S. 44.

30 Vgl. die bei Bierach, B., [Stange], 1996, S. 131 wiedergegebenen Ergebnisse. Vgl. auch die Studie von Fritz, W./ Effenberger, J., [Unternehmensberatung], 1998, S. 108 bei der jedoch vor der Kategorie „fehlendes Know-how" noch die „Sichtweise von Experten", also eher die Objektivierungsfunktion rangiert.

„Angesichts der wachsenden Dynamik im Bereich gesellschaftlicher, technologischer und ökologischer Entwicklungen, aber auch bedingt durch eine Stagnation der Märkte in zahlreichen Branchen, sehen sich Unternehmungen heute zunehmend Planungs- und Handlungsunsicherheiten gegenüber. Die Komplexität unternehmerischer und insbesondere strategischer Entscheidungen stellt dabei nicht nur erhöhte Anforderungen an die Entscheidungsträger, sondern auch die entscheidungsrelevanten Informationen. Vor diesem Hintergrund haben viele Unternehmungen in den vergangenen Jahren zunehmend externe Unternehmensberater eingesetzt, um so das bestehende unternehmensspezifische Know how und Erfahrungspotential sinnvoll zu ergänzen."[31]

Der in jüngerer Zeit beobachtete Trend zur „Wissensgesellschaft" unterstreicht den Eindruck, daß die Expertenberatungen ihr Wachstum der Tatsache zu verdanken haben, daß sie mit Wissen einen Produktionsfaktor im Angebot haben, der den klassischen Faktoren Arbeit, Boden und Kapital in immer stärkeren Maße den Rang abläuft.[32] Wenn Wissen die Ware ist, mit der Expertenberatungen handeln, erscheint es naheliegend, wenn sie im engen Kontakt zur Wissenschaft stehen. Bisweilen werden Unternehmensberater auch als „Transmissionsriemen"[33] zwischen Wissenschaft und Praxis bezeichnet.

Die Dynamik des Marktes für Expertenberatung erklärt sich in der klassischen Sichtweise nach der Annahme, daß die Nachfragestruktur die Angebotsstruktur bestimmt. Veränderung in den Unternehmensumwelten führten zu einer steigenden Nachfrage nach Wissen, die ein wachsendes Angebot von Expertenberatung nach sich zog. Begünstigt wurde in dieser Perspektive das Wachstum des Marktes durch die spezifische Struktur auf der Angebotsseite, die es ermöglicht, daß sich sehr rasch ein der Nachfrage entsprechendes Angebot bilden konnte. Dazu gehören die niedrigen Eintrittsschwellen in der Beratungsbranche[34] genauso wie die

---

[31] Meffert, H., [Unternehmensberatung], 1990, S. 181 (Absatz ausgelassen); Vgl. ähnlich auf Hill, W., [Unternehmungsberatung], 1990, S. 2f. (der jedoch auch den Einfluß von Modewellen nicht ausschließen will). Diese Argumentation folgt dem bekannten Muster, mit dem schon allgemein die wachsende Bedeutung des Strategischen Managements begründet wurde. Das kann nicht überraschen, schließlich orientiert sich ja das Expertenmodell an der Idee der synoptisch-rationalen Planung. Im Teil I:1.1.4 wurde dieses Argumentationsmuster bereits kritisch hinterfragt. Im Zusammenhang eines planmäßig zu vollziehenden Beratungsprojektes läßt sich also bereits an diesem Punkt wiederum einwenden: „Schwer vorhersehbare Ereignisse, plötzlich auftauchende Bedrohungen, aber Chancen, sorgen für ständige Überraschungen in den Unternehmungen (vgl. z.B. Golfkrieg, Mikroprozessoren, ökologische Probleme). Es fragt sich, ob unter solchen Bedingungen überhaupt noch sinnvoll (strategisch) geplant werden kann, oder ob man nicht besser völlig darauf verzichten und eher versuchen sollte, durch organisatorische Maßnahmen (wie vernetzte, flexible Teams oder personelle Maßnahmen (wie Aus- und Weiterbildung, Förderung flexibler, kreativer Mitarbeiter) eine permanente Lern- und Änderungsbereitschaft der Unternehmung zu erzielen." Staehle, W., [Unternehmensberatung], 1991, S. 27.

[32] Vgl. Stewart, T.A., [Produktionsfaktor], 1998.

[33] Dieses Bild benutzte die Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre anläßlich der Aufnahme von Herbert Henzler, dem damaligen Chairman von McKinsey & Co. Deutschland, in den Kreis der Herausgeber. Vgl. o.V., [ZfB – Autor], 1988, S. 1285.

[34] Das gilt zumindest für die formellen Eintrittsschwellen. Reputation und persönliche Kontakte bilden jedoch wirksame informelle Eintrittsbarrieren. Vgl. auf der Basis einer empirischen Untersuchung Kaas, K.P./

große Zahl der potentiellen Anbieter, die aus den verschiedensten Feldern in den Markt drängen. Die Banken bauten ihre Firmenkundenbetreuung zur Managementberatung. Ehemals ausschließliche Wirtschaftsprüfungsgesellschaften haben ihr Angebot auf die Managementberatung erweitert. Unternehmen der verschiedensten Branchen gliederten Serviceabteilungen aus und erweitern sie zu Beratungsunternehmen,[35] Hochschullehrer und auch Wirtschaftsverbände sowie wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Institute bieten Beratungsleistungen an.

Schade, C., [Unternehmensberater], 1995, S. 1084.

[35] Vgl. Sieger, H., [Elite], 1992, S. 168.

4.2 Strategieberatung in der systemtheoretischen Perspektive

4.2.1 Beratungsprozeß

Das bis hierhin gezeichnete Bild der Expertenberatung entspricht im wesentlichen der offiziellen Selbstbeschreibung der Beratung, wie sie in der Beraterliteratur und im Klientenkontakt kommuniziert wird. Im folgenden wird gezeigt, daß dieses Bild einige Inkonsistenzen aufweist und vor allem in Hinblick auf die Strategieberatung Zweifel aufkommen läßt, ob die sich daraus ergebende Erklärung für die Dynamik des Marktes tragfähig ist. Wiederum soll mit den Mitteln der neueren Systemtheorie eine kritische Distanz zu der offiziellen Darstellung gewonnen und eine alternative Beschreibung des Prozesses der Strategieberatung angefertigt werden. Es geht hier also um die Einsicht, daß die Karte nicht das Gelände ist, das sie beschreibt.[36]

Im Vergleich zu der unternehmenspraktischen Relevanz der Unternehmensberatung liegen derzeit noch wenig im engeren Sinne theoretische Untersuchungen zu diesem Gegenstand vor.[37] Eine der Ausnahmen bildet die Literatur, die von der „systemischen Beratung" handelt, der vielleicht „theoretisch fundierteste[n] Form der Unternehmensberatung."[38] Mit systemischer Beratung ist hier jene Ausprägung gemeint, die sich ausführlich auf die Arbeiten der neueren Systemtheorie stützt und schwerpunktmäßig im Wiener Raum tätig ist. Die OSB, die Beratergruppe Neuwaldegg und Conecta zählen zu dieser Richtung. Eine Besonderheit der systemischen Beratung ist, daß sie ihren Theoriehintergrund nicht als einen Problemlösungsgenerator benutzt, in den das offiziell kommunizierte Problem eingespeist wird und der die nachgefrage Problemlösung an das Klientensystem abgibt. Eher im Gegenteil, die neuere Systemtheorie wird dazu benutzt, um sich eine gewisse Unabhängigkeit vom Klienten zu bewahren. Durch der Ausprägung einer eigenen Sprache und einer eigenen Denkweise wird eine Grenze gezogen. Die Beratung sichert sich so ihre eigene professionelle Identität und schützt sich davor, in der Rolle eines Mitakteurs zu verschwinden.[39] Es ist dieser besondere Theori-

---

36 Vgl. Weick, K.E., [Prozeß], 1995, S. 355f.

37 Vgl. Schade, C., [Unternehmensberatung], 1996, S. 7, Kass, K.P./ Schade, C., [Unternehmensberater], 1995, S. 1071. Ein Grund für die theoretische Abstinenz mag darin liegen, daß Unternehmensberater nicht gern detaillierte Informationen über ihr Geschäft weitergeben. Als ein weiterer Grund kommt das mangelnde professionelle Selbstverständnis der dominierenden Expertenberatung in Frage. Wenn kein grundsätzlicher Unterschied zur der Tätigkeit des angestellten Management gesehen wird und es primär um einen an sich unproblematischen Wissenstransfer geht, lassen sich wenig Ansatzpunkte für eine theoretische Auseinandersetzung finden.

38 Walger, G., [Unternehmensberatung], 1995, S. 7

39 Vgl. Exner, A./ Königswieser, R./ Titscher, S., [Unternehmensberatung], 1987, S. 266f., Luhmann, N., [Unternehmensberatung], 1989, S. 313, Wimmer, R., [Berater], 1995, S. 249

eumgang, der die Arbeiten der systemischen Beratung auf zweierlei Weise verwendbar macht.

Zum einen entwickelte sich auf dieser Grundlage eine eigenständige Form der Prozeßberatung. Die Systemtheorie wird genutzt, um zu einem Bild von der beratenen Organisation als sozialem System zu gelangen, das komplexer und differenzierter ist als eines, das sich lediglich auf Alltagstheorien stützt. Vor allem wird auf diese Weise aber auch die Beratung selbst und ihre Rolle in dem Beratungsprozeß reflektiert. Die Systemtheorie fungiert in diesem Sinne als ein Mittel zur Selbstbeobachtung. Unter der Heranziehung von Erkenntnissen aus der systemischen Familientherapie wird so ein Interventionsverständnis entwickelt, das sich grundlegend von der Expertenberatung und auch von dem Prozeßansatz der traditionellen Organisationsentwicklung deutlich unterscheidet.

Da die systemische Beratung ihrem Eingebundensein in das soziale Gefüge des Beratungsprozesses hohe Aufmerksamkeit schenkt, produzierte sie zum anderen wichtige Erkenntnisse über die soziale Eigendynamik der Berater-Klient-Beziehung. Diese Erkenntnisse können auch die wissenschaftliche Fremdbeobachtung von Beratungsprozessen anleiten, die nicht der systemischen Beratung zuzuordnen sind. Hier wird zur Analyse des Prozesses der klassischen Strategieberatung in dieser eher ungebräuchlichen Weise auf die Arbeiten der systemischen Beratung rekurriert.

Ganz gleich, welche Form der Unternehmensberatung im einzelnen praktiziert wird, Beratung ist stets Kommunikation und kein unmittelbares Hineinoperieren in das Klientensystem.[40] Mit anderen Worten, entschieden wird immer vom Klienten selbst, ansonsten wäre die Beratung keine Beratung mehr, sondern sie übernähme bereits Managementkompetenzen und wäre Bestandteil des Klientensystems.[41] Unabhängig davon, wie intensiv die Kommunikation abläuft, die Differenz zwischen den Parteien wird nicht aufgehoben. Im Beratungsprozeß treffen die unterschiedlichen Sichtweisen der beteiligten Parteien aufeinander, und diese Differenz läßt sich wiederum kommunizieren. Es werden Hypothesen über die Operationsweisen der jeweils teilnehmenden Systeme angefertigt, die Gültigkeit haben, solange sie nicht durch das Verhalten eines der Systeme widerlegt werden. Die Beschreibung des Beratersystems schließt dabei an die Selbstbeschreibung des Klientensystems an, und die Beschreibungen der Interaktionen

---

[40] Vgl. Neuberger, O., [Beratung], 1997, S. 2.

[41] Das ist auch einer der Gründe dafür, warum ein unzufriedener Klient kaum rechtlich gegen eine Unternehmensberatung vorgehen kann: „Besonders Steuerberater und Wirtschaftsprüfer sind immer wieder erstaunt darüber, wie selten Klienten erfolgreich gegen Unternehmensberater vorgehen, von denen sie vermeintlich falsch beraten worden sind. [...] Die Ursache dieser Tatbestände liegt nicht in möglicherweise vorhandenen Gesetzeslücken, sondern einfach in der Art und Charakter der Beratungsleistung, die für sich genommen noch keinen Schaden verursachen kann. [...] Die Freiheit und Pflicht über die Realisierung der Beraterempfehlungen bleibt allein dem Klienten vorbehalten, d.h., der mögliche Schaden entsteht nicht durch die falsche Beratungsleistung allein, sondern erst durch die Entscheidung zur Umsetzung durch den Kienten." Niedereichholz, C., [Unternehmensberatung], 1996, S. 259

bilden die Anknüpfungspunkte für die weiteren Interaktionen. Auf diese Weise werden Interaktionen bestätigt oder revidiert, bis sich schließlich relativ stabile Erwartungsmuster etablieren. So entsteht mit dem Beginn der Beratung ein soziales System von eigener Qualität „zwischen" dem Berater- und dem Klientensystem. Dieses System wird Kontaktsystem genannt.[42] Das Kontaktsystem besitzt eine eigene Dynamik, eine eigene Geschichte und eine eigene Selektivität, die von keiner der Parteien ohne weiteres kontrolliert werden kann.

Auf das im Kapitel zuvor skizzierte Bild der Expertenberatung kann nun ein erneuter, kritischer Blick geworfen werden. Es soll nicht bezweifelt werden, daß dieses Bild Bestandteil der offiziellen Kommunikation in der Praxis ist, wohl aber, daß dieses Bild aus wissenschaftlicher Perspektive ausreichend Plausibilität für sich reklamieren kann. Die Zweifel ranken sich um die in dem Bild enthaltenen Grundannahmen, daß (1) der Beratungsprozeß dem synoptisch-rationalen Schema folgt und damit die Berater-Klient-Beziehung als eine Arzt-Patient-Relation beschrieben werden kann und daß (2) Wissenstransfer die zentrale Funktion der Strategieberatung ist. In bezug auf wissenschaftliches Wissen hieße dies, daß sie die Aufgabe eines „Transmissionsriemen" zwischen Wissenschaft und Praxis erfüllt.

Die Diskussion der Punkte bezieht sich nur auf die Aspekte, die originär der Strategieberatung zuzuordnen sind. Diese Einschränkung ist insofern wichtig, als daß in der Praxis eine Strategieberatung in Reinform nur selten vorkommen dürfte. Oft beinhaltet der Gesamtprozeß auch technische Aspekte (etwa die Installierung eines EDV-Systems oder Finanzierungsentscheidungen), die nicht den Kern der Strategie betreffen. Es geht im folgenden um jene Entscheidungen, die die Wirklichkeitskonstruktion der Organisation mit Blick auf ihre Zukunft betreffen und die zu einer veränderten System-Umwelt-Relation führen, also die Identität der Organisation berühren.

Inwieweit deckt sich das synoptisch-rationale Schema mit dem tatsächlichen Ablauf eines Beratungsprojektes? Die Einteilung des Prozesses der Strategieberatung in klar abgrenzbare Phasen ist sicher eine idealtypische Vereinfachung, die sich in der Praxis nur selten in der Form ereignet, wie sie offiziell dargestellt wird. Neuberger schreibt dazu:

„Vielmehr überlappen sich diese Phasen, sie wiederholen sich, sie können sich umkehren (zuerst[.] sind Lösungen da, dann werden Probleme definiert, [...], einige Phasen können (zunächst) übersprungen werden etc. Prozessuale Betrachtungen werden noch dadurch kompliziert, dass neben *chronologischen* und *sachlogischen* Ordnungen auch noch Muster der Beteiligung unterschiedlicher *Personen* eine Rolle spielen können: es handelt sich um einen multipersonalen Prozess, bei dem TeilnehmerInnen ausscheiden und hinzukommen und an

[42] Vgl. Luhmann, N., [Unternehmensberatung], 1989, S. 221. Ebenfalls gebräuchlich sind die Begriffe „temporäres Reflexionssystem" (Schober, H., [Irritation], 1991, S. 358) oder „Beratungssystem" (Schmitz, C., [Beobachtung], 1988, S. 248).

verschiedenen Stellen Teilnehmer(gruppen) an unterschiedlichen Problemdefinitionen oder [...] an Lösungsprozessen mit unterschiedlichen Reifegrad *zugleich* arbeiten.“[43]

Gleichwohl sorgen in der Regel festgesetzte Meetings, die Definition von „Meilensteinen“ oder die Terminierung des Beratungsabschlusses dafür, daß bestimmte Sequenzen für einen Beobachter erkennbar bleiben. Kritischer ist der Punkt, daß das synoptisch-rationale Phasenmodell eine Laborsituation konstruiert, bei der sich auf der einen Seite das gestaltende Subjekt, die Unternehmensberatung, und auf der anderen Seite das zu gestaltende Objekt, der Klient, befindet. In dieser Sichtweise liegt, das Klientensystem quasi auf dem „Seziertisch“ der Beratung, die eine optimale Problemlösung entwickelt und empfiehlt. Zwar wird die Notwendigkeit erkannt, ein Commitment zu erzeugen, damit die Arbeit der Berater reibungslos vonstatten gehen kann, und man ist auf Widerstände vorbereitet, die es zu überwinden gilt, aber diese Aspekte sind nicht der eigentliche Gegenstand der Beratung. Die in der Sozialsphäre angesiedelten Ereignisse im Beratungsprozeß werden bestenfalls als Störgrößen behandelt, die verhindern können, daß die Beratung ihre Fachexpertise entfalten kann.[44] Sie sind offiziell nicht der Bestandteil des Beratungsauftrages. Dort geht es um die Lösung eines Fachproblems durch den Transfer von Wissen.[45] In diesem Selbstverständnis sieht Wimmer einen der Gründe dafür, warum die klassische Expertenberatung praktisch keine Kenntnis darüber entwickelt hat, was das Spezifische ihrer Tätigkeit ausmacht. Diese Situation begründet sich damit, „daß Organisationsberater in der Regel keinen nennenswerten qualitativen Unterschied zwischen ihrer eigenen Tätigkeit und der des Managements von Organisationen sehen. Sie kompensieren durch ihr Engagement vorübergehend ein Fähigkeits- und Knowhowdefizit, über das ‚gesunde‘ Organisationen eigentlich verfügen sollten.“[46] Geht man von einer Laborsituation aus, in der der Berater dem Klienten benötigtes Wissen injiziert, ist es in der Tat überflüssig, die Dynamik der Interaktion zu thematisieren oder in der Externalität des Beraters sein spezifisches Leistungspotential zu suchen. Hätte der Berater die jeweiligen Kompetenzen, könnte er genauso gut als angestellter Manager für den Klienten entscheiden, anstatt ihm nur etwas zu raten, was dieser dann selbst entscheiden muß.[47]

---

[43] Neuberger, O., [Beratung], 1997, S. 26 (Hervorheb. im Original)

[44] Kirsch, W./ Eckert, N., [Strategieberatung], 1998, S. 264, die von der Inhaltsberatung im Gegensatz zu Prozeßberatung sprechen und damit in etwa das Expertenmodell meinen, schreiben zu diesem Beratungsansatz: „Die inhaltliche Problemlösung steht im Vordergrund und wird im Extremfall völlig losgelöst von Verhaltensaspekten, politischen Erfordernissen sowie ungeachtet notwendiger Veränderungsprozesse erarbeitet.“ Im Falle der Strategieberatung entspricht eine derartige Beschreibung eher einer idealisierenden Selbstdarstellung, die im Kontaktsystem verwendet wird. Ein Beobachter 2. Ordnung wird jedoch zu anderen Ergebnissen kommen, wie im folgenden gezeigt wird.

[45] Dies gilt für den Fall, daß die Implementierungsphase Angelegenheit des Klienten bleibt.

[46] Wimmer, R., [Selbstverständnis], 1991, S. 116f.; Wimmer bezieht dies auch auf die traditionellen OE-Ansätze, die zwar auf Widerstände, Implementationsschwächen usw. fokussieren, diese jedoch ebenfalls lediglich als Störgrößen betrachten.

[47] Faktisch geschieht dies auch oft, dann nämlich, wenn die Consultants in das Unternehmen wechseln, das sie vorher beraten haben.

Damit die Idee der Laborsituation stimmig ist und das Expertenmodell erfolgreich funktioniert, müssen nach Schein idealtypischerweise folgende Kriterien erfüllt sein:[48]

- Der Klient muß wissen, welche Art der Information wirklich benötigt wird, was voraussetzt, daß er sein eigenes Problem korrekt diagnostiziert hat.
- Der Klient muß korrekt beurteilen können, wer die Expertise (zur jeweiligen Informationsbeschaffung) besitzt.
- Der Klient muß in der Lage sein, dem Berater zu erläutern, was er benötigt.
- Der Klient muß einschätzen können, was der Berater ihm geraten hat und muß dementsprechend handeln können.

Diese Anforderungen gehen sehr weit – so weit, daß sich die Frage stellt, wozu der Klient noch eine Expertenberatung benötigt, wenn er die genannten Kriterien erfüllen kann. Im Falle der Strategieberatung muß angenommen werden, daß der Klient diesen Anforderungen nicht gerecht werden kann. Nach dem Phasenschema beginnt der Beratungsprozeß mit der Identifizierung eines Problems durch den Klienten. Das Problem wird in dem Expertenmodell als gegeben angenommen. Die systemische Sichtweise macht hingegen darauf aufmerksam, daß Probleme eine Konstruktionsleistung sind.[49] „Strategische Probleme sind keine objektiven Gegebenheiten, sondern müssen erst als solche konstruiert werden. Unternehmen müssen erst einen (selbstreferentiellen) Rahmen schaffen, der es erlaubt, bestimmte Sachverhalte als strategische Probleme zu markieren und sie mit anderen Problemstellungen der betrieblichen Steuerung zu verknüpfen."[50] Wenn es bei Strategieprojekten um die Veränderung eben dieser Problemwahrnehmung geht, kann die vorgefaßte Problemdefinition nicht allein Ausgangspunkt für Beratung sein, sondern die Veränderung der Problemdefinition selbst wäre ebenfalls Gegenstand der Intervention. „Zumindest in allen komplexeren Fällen ist auch die Definition des Problems durch den Klienten, seine Sicht der Situation, ein Teil des Problems."[51] Zur Beschreibung dieser Sachlage unterscheiden die systemischen Berater zwischen Symptomen und Problemen. Im Extremfall kann das offiziell von Klienten kommunizierte Symptom vorgeschoben werden, damit der Klient seine tieferliegenden Wahrnehmungsmuster gerade nicht verändern muß. Schober beschreibt eine derartige Situation:

„Die Eröffnungsphase ist also durch eine paradoxe Botschaft charakterisiert: Auf der manifesten Ebene lautet der Auftrag – ‚wir brauchen Berater, die uns helfen, wichtige Dinge in unse-

[48] Vgl. Schein, E.H., [Organisationsberatung], 1993, S. 407.
[49] Wenn Probleme nicht abholbereit in der Realität vorliegen, wird im übrigen auch die Frage bedeutend, wer sie wahrnimmt. So ist nicht unbedingt davon auszugehen, daß Aufftrageber, Probleminhaber und der Klient dasselbe System sind.
[50] Schreyögg, G., [Strategische Diskurse], 1998, S. 35; Vgl. auch Titscher, S., [Beratung], 1997, S. 170.
[51] Titscher, S., [Beratung], 1997, S. 170 (Fn. weggelassen)

rem Unternehmen (Abteilung, usw.) zu verändern'; auf der latenten Ebene könnte der Auftrag lauten – ,wir möchten gerne unser Problem (das sichtbare Problem) loswerden, aber als Organisation so bleiben können wie wir sind.'"[52]

Solche Beispiele deuten darauf hin, wie wichtig es ist, zwischen der im Kontaktsystem kommunizierten Selbstbeschreibung des Beratungsprojekts und einer wissenschaftlich angeleiteten Fremdbeschreibung zu unterscheiden. Das offiziell kommunizierte Phasenmodell suggeriert die leichte Veränderbarkeit des Klientensystems, wo ein externer Beobachter gerade die Stabilisierung bestehender Wirklichkeitskonstruktion und damit der bestehenden strategischen Ausrichtung verzeichnet. Die Gefahr einer bloß oberflächlichen Veränderung ist um so größer, je mehr die Beratung auf Konsens setzt und die gegebene Problemdefinition übernimmt.[53]

Optiert die Beratung für eine Aushandlung der Problemdefinition, ist es mit der Laborsituation vorbei. Die Parteien richten ihr Handeln aneinander aus, es werden Erwartungen abgeprüft und möglicherweise mikropolitische Kämpfe um Definitionen in Gang gesetzt. Die Problemsicht der Consultants ist dabei ebenfalls eine Konstruktionsleistung mit regelmäßig vorläufigem Charakter. Die Definition des Problems durch die Beratung ist geprägt durch die eigenen Erfahrungen in anderen Projekten und dem Angebot an Beratungsprodukten, mit denen sie sich im Wettbewerb positioniert. Bloomfield und Danieli beobachten, daß bevorzugt Problemdefinitionen angefertigt werden, die mit den oft standardisierten Problemlösungen im Repertoire kompatibel sind: „[I]n other words, they [die Berater, A.N.] do not so much target themselves at a particular niche as seek to create a niche and persuade clients that they are within it."[54] Eine wohl auf Watzlawick zurückgehende Branchenweisheit lautet, „daß einige Berater nur den Hammer kennen und für diese jedes organisatorische Problem nur ein Nagel sein kann"[55]. Kieser beobachtet: „Nicht selten werden Klientenprobleme vom Berater so lange uminterpretiert, bis auf sie Lösungen passen, die er zur Verfügung hat"[56]. Schon die Frage, ob die Probleme in der Sach- oder in der Sozialdimension verortet werden, hängt von dem Aushandlungsprozeß im Kontaktsystem ab.[57] So steuert nicht allein die Problemdefinition die Auswahl der Beratung, wie es das Phasenmodell unterstellt, sondern auch die Wahl der Beratung die Definition des Problems.

---

52 Schober, H., [Irritation], 1991, S. 356

53 Luhmann, N., [Unternehmensberatung], 1989, S. 223 spricht bei dieser Option von der „gepflegten Illusion" einer gemeinsamen Welt im Gegensatz zu der „gepflegten Inkongruenz", bei der gerade die Differenzen in den Perspektiven Anknüpfungspunkte für die Weiterarbeit bieten. Da nach Staehle, W.H., [Unternehmensberatung], 1991 Expertenberatungen erstere Alternative bevorzugen, gelänge es diesen in der Regel nicht, konservative Deutungsmuster auf der Klientenseite zu überwinden. Ob dies auch speziell für die Strategieberatung gilt, wird weiter unten zu klären sein.

54 Bloomfield, B.P./ Danieli, A., [Consultants], 1995, S. 28

55 zitiert nach Kühl, S., [Rationalität], 1998, S. 319

56 Kieser, A., [Unternehmensberater], 1998, S. S. 10

57 Vgl. Bloomfield, B./ Best, A., [Management Consultants], 1992.

In dieser frühen Phase des Projektes findet eine intensive soziale Interaktion statt,[58] die zum Bestandteil der Geschichte des Kontaktsystems wird und erheblich den weiteren Verlauf des Projektes beeinflußt.[59] Bereits zu diesem Zeitpunkt werden also sowohl auf Seiten der Beratung als auch auf Seiten des Klienten Veränderungen angestoßen. Die Intervention beginnt nicht erst, nachdem die Consultants ihre Ergebnispräsentation abgehalten haben. Mitunter werden Maßnahmen schon eingeleitet, bevor der Berater überhaupt einen Fuß in das betreffende Unternehmen gesetzt hat. Insbesondere an bekannte Namen wie McKinsey sind Erwartungen geknüpft, die dafür sorgen können, daß das Klientensystem in Unruhe versetzt (z. B. Gerüchte über einen möglichen Arbeitsplatzabbau) und zu Verhaltensänderungen bewegt wird (z.B. Vorkehrungen treffen, die die Unverzichtbarkeit des eigenen Arbeitsplatzes untermauern), nachdem nur bekannt wurde, daß diese Company als möglicher Auftragnehmer in Frage kommt.[60]

Schein spricht ebenfalls die wichtige Auswahlphase an. Weiter unten wird dieser Punkt ausführlicher behandelt werden. Schnell wird jedoch klar, daß die Bedingung, der Klient müsse beurteilen können, wer die für sein Problem benötigte Expertise besitzt, den Klienten überfordern muß. Das würde eine „Meta-Expertise" erfordern, mit der der Klient einschätzen kann, was der Berater weiß. Nun ist es gerade die unterstellte Asymmetrie in der Expertise, die den Anlaß zur Konsultierung von Beratung gibt. Mit anderen Worten: „Der Experte ist ein Akteur, dem attestiert wird, daß er über Kompetenzen verfügt, auf die sich andere angewiesen sehen, welche als nicht kompetent gelten, über diese Kompetenzen (adäquat) zu befinden."[61] Das ist einer der Gründe dafür, daß Unternehmensberater auf Inszenierungsleistungen angewiesen sind. Sie müssen etwa durch Rituale, Symbole, Sprache oder ihr Erscheinungsbild sozial plausibel machen, daß sie über besondere Kompetenzen verfügen.[62] Da diese Leistungen leicht imitierbar sind, reichen sie für gewöhnlich nicht aus. Referenzen und Reputation sind daher wichtige Orientierungen, die eine Auswahl der Beratung ermöglichen, ohne daß der Klient weiß, was die jeweilige Beratung wissen kann: „Man orientiert sich statt dessen an Namen – Personennamen, Firmennamen, Theorienamen. An Namen kondensiert Reputation. Reputationsdifferenzen, aber auch einfach die Geschichte von bereits vorhandenen Kontakten, orientieren die Auswahl. Wenn das so ist, kann aber auf seiten des beratenen Unterneh-

[58] Aus diesem Grund entstehen unter Umständen bereits zu diesem Zeitpunkt rechtliche Ansprüche: „Die Akquisitions- und Angebotsphase, in der zwischen potentiellem Klienten und Berater(n) eine rege Interaktion und Kommunikation stattfindet, begründet ein vertragsähnliches Vertrauensverhältnis, aus dem der geschädigte Teil möglicherweise einen Schadensersatzanspruch ableiten kann." Niedereichholz, C., [Unternehmensberatung], 1996, S. 258

[59] Vgl. Wimmer, R., [Interventionsrepertoire], 1992, S. 89.

[60] Nach Titscher, S., [Beratung], 1997, S. 164 beginnt ein Beratungsprojekt bereits dann, „wenn der Consultant oder der potentielle Auftraggeber oder der, der den Berater in die Firma holen wird, sein Handeln erstmals an dem anderen orientiert."

[61] Hitzler, R., [Experten], 1994, S. 27 Fn. 10

[62] Vgl. Hitzler, R., [Experten], 1994, S. 27.

mens die Wahl der Berater und in der Folge des Verhaltens ihnen gegenüber nicht durchrationalisiert werden."[63]

Die stets bestehende Intransparenz für den Klienten wird dadurch nicht aufgehoben. Dies wäre auch wenig sinnvoll, denn diese Undurchschaubarkeit macht Beratung erst möglich. Auf der einen Seite muß der Berater etwas anbieten, was sich von dem unterscheidet, was der Klient bereits weiß. Auf der anderen Seite ist er auf Akzeptanz angewiesen, ansonsten blieben seine Ratschläge wirkungslos oder das Projekt würde vorzeitig abgebrochen werden. „Expertenrituale entwickeln sich also rund um den Widerspruch, einerseits beim Klienten eine der eigenen Expertise komplementäre Landschaft aufzubauen, andererseits ihn als Auftraggeber nachvollziehbar von der Relevanz des eigenen Sonderwissens zu überzeugen."[64] Der Consultant muß Überraschungen produzieren und gleichzeitig anschlußfähig bleiben. Um dieses Spannungsverhältnis aushalten zu können, braucht er einen bestimmten Grad an Autonomie, der gefährdet wäre, wenn der Klient vollständig rekonstruieren könnte, auf welche Weise seine Ratschläge zustande kommen. So ist es nicht notwendigerweise beraterkritisch gemeint, wenn Baecker schreibt: „Nichts gefährdet die Beratung mehr als die Möglichkeit, daß das beratene Unternehmen den Eindruck gewinnt, es habe durchschaut, was die Beratung ihm zu bieten hat."[65] Die notwendige Intransparenz stellt ein eigener Theoriehintergrund her, aber auch die Beraterliteratur, die „wenn hinreichend dickleibig und begriffstark, auch auf jene Weise verführt und abschreckt zugleich, die allen Beteiligten ihren Bewegungsspielraum sichert."[66] Die Beraterliteratur sondert zudem eine im konkreten Projekt verwendbare, eigene Sprache ab, „die nur eben so viel Anschlußfähigkeit besitzt, daß Aufträge gerade noch erteilt werden"[67]. Die umfangreiche Auflistung von Fallbeispielen in der Beraterliteratur erfüllt einen ähnlichen Zweck. Auf der einen Seite besitzen die Erfolgsgeschichten einen bestätigenden Charakter. Man befindet sich in „guter Gesellschaft" mit anderen Unternehmen. Anderseits zählt die Gruppe, an der man sich orientiert, zu den Pionieren. Das erleichtert, das radikal Neue an den verkauften Ideen hervorzukehren.[68]

Die Durchführungs- und die Implementierungsphase sind nach dem Phasenmodell prinzipiell trennbar. Besonders deutlich wird diese Trennung vollzogen, wenn das Beratungsprojekt mit der Ergebnispräsentation endet oder wenn eine Prozeßberatung zur Umsetzung nachgeschaltet wird. Es wurde gezeigt, daß sowohl in präskriptiver als auch in deskriptiver Hinsicht die Trennbarkeit der Phasen der Strategieformulierung und der –implementierung fragwürdig ist. Die Trennung mag zwar im Beratungsprozeß kommunikativ aufrechterhalten werden, wenn

---

[63] Luhmann, N., [Unternehmensberatung] , 1989, S. 225f.
[64] Schneider, U., [Beratung], 1995, S. 146
[65] Baecker, D., [Form], 1993, S. 226
[66] Baecker, D., [Form], 1993, S. 227
[67] Schneider, U., [Beratung], 1995, S. 145
[68] Vgl. Fincham, R., [Managerial Knowledge], 1995, S. 711.

gemäß der Fiktion von der Laborsituation bestimmte Schritte als Phase der Analyse bzw. Strategieentwicklung und andere als Implementierungsphase etikettiert werden. Doch sie verflüchtigt sich, wenn die Fiktion von der Laborsituation aufgegeben und der Blick auf die Interaktionsdynamik im Kontaktsystem gerichtet wird. Wimmer schreibt dazu: „Die Trennung von Diagnose und Intervention übersieht, daß schon die Art des Erstkontakts ‚intervenierenden' Charakter besitzt, daß also auch die Art und Weise, wie eine Diagnose erarbeitet wird, einen massiven Eingriff ins Klientensystem darstellt, der erhebliche Konsequenzen für die Weiterarbeit des Beraters besitzt."[69] Handlungen, die äußerlich allein Diagnosezwecken dienen, können bereits ein Mittel zur Akzeptanzbeschaffung sein. Mitarbeiterbefragungen können bekanntermaßen kollektive Hawthorne-Effekte hervorrufen. So werden Interviews durchgeführt, Betroffene befragt, Meetings abgehalten, Ansprechpartner bestimmt usw., die Akzeptanz beschaffen, aber ihrerseits auch auf Akzeptanz angewiesen sind. Auch die Analyse findet nicht im Labor statt. Jede Phase der Beratung ist eine Umsetzungsphase, in der sich der Experte mit dem Klienten kommunikativ auseinandersetzt, in der Interpretationen angeeignet und zurückgefüttert werden. In diesem zweiseitigen Prozeß muß die Anschlußfähigkeit permanent gesichert werden. Nach Neuberger stehen dabei vor allem mikropolitische Aspekte im Vordergrund:

„Wenn ein Organisationsveränderungsprojekt den sozialdarwinistischen Kampf ums Überleben im Organisationsalltag bestehen soll, ist ein *Machtpromoter* unabdingbar, der für Abschottung, Freiraum und Schonfrist, Ressourcen, Reputation und Nach-Druck oder Akzeptanz sorgt und die Opponenten in Schach hält. Aber man darf sich nicht auf diese mythische Figur allein verlassen, vor allem nicht auf ihre Dauergunst. Denn auch ein Machtpromoter muß Erfolge vorweisen, um einer zu bleiben. Deshalb muss es ermutigende Fortschrittsmeldungen, günstige Zwischenstandsberichte, aktive Werbung und PR geben – und dazu bedarf es der Initiative und Ausdauer der ‚kleinen Machtpromotoren', also jener Leute vor Ort, die sich ein Projekt *zu eigen machen.*"[70]

Anders als es das Phasenmodell nahelegt, ist also die Ergebnispräsentation nicht das einzig Prozeßrelevante, was den Klienten zur Beobachtung angeboten wird. Das gesamte Projekt ist ein Vorgang der gegenseitigen Beobachtung, und dieser Vorgang selbst bestimmt im erheblichen Maß den Projektverlauf. Das erklärt, weshalb so großer Wert auf ausgefeilte Präsentationsmaterialien, einen entsprechenden Habitus, Rituale der Kompetenzdarstellung und eine selbstgeschaffene Sprache gelegt wird. Für eine rein sachbezogene Beratung, die ihre Überzeugungskraft allein durch die Objektivität der Darstellung bezieht, wäre dieser Aufwand an sich überflüssig.[71]

---

[69] Wimmer, R., [Selbstverständnis], 1991, S. 107
[70] Neuberger, O., [Beratung], 1997, S. 35
[71] Vgl. Schneider, U., [Beratung], 1995, S. 145.

Auch die letzte Phase eines Beratungsprojektes, die Evaluierungsphase, ist geprägt durch die Geschichte des Kontaktsystems. Neuberger beobachtet, daß die Phase erstaunlich selten ernsthaft durchlaufen wird.[72] Für die Fälle, in denen eine Evaluierung vorgenommen wird, ist noch etwas erstaunlich: Oft liefern nicht die Beratungs*ergebnisse* Anhaltspunkte für die Bewertung, sondern der Beratungs*prozeß*. McGivern führte eine Befragung unter Expertenberatern und deren Klienten durch, die ergab:

„One somewhat surprising feature of the accounts from both consultants and clients was the lack of emphasis on outcomes – i.e. what had been achieved as a result of their working together. [...] Very few references were made to tangible results by the clients, even though they were being asked about the reasons why they believed their work with the consultants had been successful. [...] Success in this sense was, for the client, a result of the relationship being characterized by certain qualities – particularly this consultant's manifestly high level of personal commitment – rather than his technical expertise or problem-solving skills."[73]

Die Probleme einer ergebnisorientierten Evaluierung, die gerade bei Strategieprojekten schwer wiegen, wurden oben angeführt. Vor diesem Hintergrund überrascht es weniger, daß zur Bewertung des Beratungserfolges nach Ersatzorientierungen gesucht wird. Wenn aber die Evaluierung sich am Prozeß orientiert, dann läuft sie permanent in allen Phasen des Projektes mit und wird nicht allein zum Projektabschluß oder anhand von fixierten Zwischenergebnissen durchgeführt.

Der zweite hier zu behandelnde Bestandteil der offiziellen Selbstbeschreibung des Expertenmodells betrifft die Idee des Wissenstranfers, der als die zentrale Funktion der Strategieberatung gilt. Es kann nicht bestritten werden, daß Wissen eine hervorgehobene Bedeutung im Geschäft der Strategieberatung besitzt. Die großen Expertenberatungen verfügen über umfassende Wissensmanagementsysteme (das von McKinsey ist fast legendär) und unterhalten Einrichtungen die „Competence Center", „Information Research Center" (A.T. Kearney) oder „McKinsey Global Institute" genannt werden.[74] In diesen Einrichtungen wird offenbar Wissen generiert. Auf der anderen Seite irritiert es ein wenig, daß die größten Consulting-Companies ihre Beratungsleistung zu großen Teilen unter dem Einsatz von jungen Hochschulabsolventen erbringen. Oft wird kritisiert: „[S]enior staff sell but juniors sent to do work"[75]. Gerade im deutschsprachigen Raum wird den Hochschulen nachgesagt, sie würden praxisuntaugliches Wissen vermitteln. Die Strategieberatungen rekrutieren zudem nicht nur

[72] Vgl. Neuberger, O., [Beratung], 1997.

[73] McGivern, C., [Consultants and Clients], 1983, S. 381f. (Hervorheb. weggelassen)

[74] Vgl. Faust, M., [Unternehmensberatung], 1998, S. 156. Vgl. zu einer knappen Beschreibung des „Information Research Centers" bei A.T Kearney Schmidt, S., [Management Consulting], 1993, S. 66f.

[75] So faßt Sturdy, A., [Consultancy Process], 1997, S. 402 die kritischen Stimmen von Klienten zusammen. Daneben wurde u.a. auch die Vieldeutigkeit und Unwiderlegbarkeit der Beratertechniken, ihr „parasitäres" Verhalten, fehlendendes Branchenwissen und ihre alten bzw. nur neu verpackten Ideen kritisiert.

MBAs oder Wirtschaftswissenschaftler, sondern Absolventen der unterschiedlichsten Fachgebiete (Ingenieure, Mediziner, Theologen usw.), ohne daß ein direkter Zusammenhang zwischen dem im Studium erworbenen Wissen und der Berufstätigkeit erkennbar ist. Auch die Beobachtung, daß in den Beratungsunternehmen Karrieresysteme nach dem Muster „Up or Out" bzw. „Grow or Go" verbreitet sind, erstaunt etwas. Diese Karrieresysteme sind mit für die außerordentliche hohe Fluktuation in den großen Expertenberatungen verantwortlich: „Jährlich scheiden 10 - 20% der Consultants aus den Companies aus und müssen durch Neulinge ersetzt werden. Hinzu kommt das enorme Wachstum der großen Beratungsfirmen (um 15 - 25% pro Jahr). Daraus folgt, daß ein Viertel, wenn nicht sogar ein Drittel aller ‚Professionals' neu im Geschäft sind – d.h. im ersten Jahr ihrer Beratertätigkeit stehen."[76] Wenn Wissen die kritische erfolgsgenerierende Ressource ist, warum lassen die Beratungsgesellschaften ihre Kompetenzträger so freizügig gehen? Bei den großen Strategieberatungen ist eine längere Verweildauer regelmäßig überhaupt nicht vorgesehen; die Fluktuation ist groß und die Abwanderung ist nahezu ein fester Bestandteil der Karriereplanung.[77]

Aus der systemtheoretischen Perspektive ist die Frage, inwieweit Wissenstransfer als die zentrale Funktion der Strategieberatung angesehen werden kann, nicht leicht zu beantworten. Zunächst bedarf es einer Abgrenzung zu dem mit Wissen verwandten Begriff der Information. Bateson definierte Information als einen Unterschied, der einen Unterschied macht.[78] Informationen gibt es nicht an sich, sondern erst, wenn ein Ereignis für einen Beobachter als relevant erfahren wird. Zudem muß eine Information Neuigkeitswert besitzen. Eine Information, die wiederholt wird, ist keine mehr. Sie wäre dann ein Unterschied, der keinen Unterschied mehr macht. Akzeptiert man diese Sichtweise, ergibt sich „zwingend, daß Informationsausstausch zwischen unterschiedlichen Systemen unmöglich ist. Unmöglich! Die ganze übliche Rede vom Informationsausstausch ist deshalb Selbsttäuschung. Ein Informationsausstausch setzte voraus, daß die beiden austauschenden System die identischen Relevanzkriterien haben."[79] Das klingt radikal, wendet sich aber nur gegen die Vorstellung, daß Wissen wie ein transportierbares, identisch bleibendes Partikel von einem System in das andere transferiert wird. Informationen gibt es nicht an sich, sondern was als Information gehandelt wird, bestimmt sich nach den Relevanzkriterien des jeweiligen Systems und wird dort nur hinsichtlich selbstgesetzter Wertungen als bedeutsam erfahren. Die vermeintlich übertragene Information ist damit eine andere.

Damit ist auch die Rede von dem Wissenstransfer problematisch. „Aus Information wird Wissen durch Einbindung in einen Kontext von Relevanzen. Dieser zweite Kontext besteht nicht, wie der erste, aus Relevanzkriterien, sondern aus bedeutsamen Erfahrungsmustern, die

---

[76] Krafft, A./ Ulrich, G., [Unternehmensberatung], 1998, S. 10
[77] Vgl. Matassoni, B. in Biswas, S./ Twitchell, D., [Management Consulting], 1999, S. 50ff.
[78] Vgl. Bateson, G., [Geistes], 1981.

das System in einem speziell dafür erforderlichen Gedächtnis speichert und verfügbar hält. [...] Wissen entsteht durch den Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte, die sich in Genese und Geschichte des Systems als bedeutsam für sein Überleben und seine Reproduktion herausgestellt haben.“[80]

Wissen strukturiert das Beobachten. Es organisiert, wie sich das System informiert und legt damit auch die Bereiche fest, in denen es sich überraschen läßt. Es besteht ein gegenseitiges Bedingungsverhältnis zwischen dem Informationsereignis und der Wissensstruktur. Einerseits erwirbt ein System Wissen – es lernt - durch die Einbettung von Informationen in Erfahrungskontexte. Andererseits muß Wissen diesen Einbau vorbereiten; das heißt auch, die bestehende Wissenslage auf Änderung einstellen. „Man muß wissen, um Wissen lernen zu können.“[81] Daraus folgt, daß der Erwerb von Wissen nicht einfach als die additive Erweiterung eines Bestandes verstanden werden kann. „Jede Weltsicht ist komplett. Auch Erwerb von Wissen, wo vorher nichts war, erfordert deshalb die Umstrukturierung einer vorhandenen Wissenslage.“[82] Das macht die Idee vom Wissenstransfer als Übertragung eines Bestandes fragwürdig. Nur weniges wird selegiert, vieles wird vergessen, und was in das Gedächtnis des Systems eingebettet wird, sucht Anschlüsse an das, was das System bereits weiß und erhält so seinen eigenen Sinn. Willke weist ebenfalls darauf hin, daß mit der Emergenz sozialer Systeme die Idee aufgegeben werden kann, daß Information und Wissen von einem psychischen Bewußtsein auf das andere springt, ohne daß damit der Kontakt zwischen verschiedenen Systemen frucht- und folgenlos wäre. „Wir sehen nun, daß kollektives Lernen in den Formen der Sozialisation und der Kombination nur gelingen kann, wenn ein gemeinsamer Erfahrungskontext, eine ‚community of practice‘ dafür sorgt, daß sich Kriterien der Bewertung von Daten, also die Prozeduren der Konstruktion von Informationen in einer gemeinsamen Praxis so annähern, daß eine annähernde oder hinreichende ‚Passung‘ von Informationen resultiert.“[83] In der Berater-Klient-Relation kann das Kontaktsystem als die gemeinsame „community of practice‘[84] angesehen werden.

Es wird also nicht bestritten, daß Wissen einen Wettbewerbsvorteil ausmachen kann, sondern nur, daß die vermeintlich beobachterunabhängige Wahrheit des Wissens ausreicht, um diesen zu begründen. Hier wiederholt sich die oben entwickelte Einsicht, daß der Beratungsprozeß keiner Laborsituation entspricht, in der dem Klienten besseres Wissen injiziert wird. Daß der Wettbewerbsvorteil einer Strategieberatung durch *wissenschaftliches* Wissen entsteht, ist indes wenig plausibel. Wissenschaftliches Wissen gilt als ein „öffentliches Gemeingut par ex-

79 Willke, H., [Wissensmanagement], 1998, S. 9; Vgl. auch Luhmann, N, [Gesellschaft], 1997, S. 194.
80 Willke, H., [Wissensmanagement], 1998, S. 11
81 Luhmann, N., [Soziale Systeme], 1984, S. 447
82 Luhmann, N., [Soziale Systeme], 1984, S. 448
83 Willke, H., [Wissensmanagement], 1998, S. 17
84 Dieser Begriff wird hier nicht – wie dies auch geschieht – eng als ein Managementkonzept verstanden, das

cellence“[85]; es wird veröffentlicht und taugt daher kaum zur Begründung eines spezifischen Vorteils. Es ginge bestenfalls um die Fähigkeit zur Popularisierung und um Wissen darüber, wann welches Wissen angewendet werden kann.

Dagegen sprechen die Standardisierung von Beratungsprodukten und die bereits angesprochenen Probleme, die mit der Anwendung von wissenschaftlichem Wissen verbunden sind. Denn anders als Wissenschaftler können es sich Unternehmensberatungen nicht leisten, einfach davon auszugehen, der Zwang der Wahrheit ihres Wissens genüge, um Akzeptanz im Klientensystem herzustellen. Zeigt sich der Klient unbeeindruckt, reicht es nicht aus, auf „bounded rationality“, „mikropolitische Spiele“, „organisierte Anarchien“ oder eben auf die Autopoiesis der Organisation zu verweisen. Dann wären Immunreaktionen wahrscheinlich, und das Beratungsprojekt geriete in Gefahr. Zwar bestünde die Möglichkeit, daß die Beratung vom wissenschaftlichen Wissen ausgeht und versucht, dieses anwendungsorientiert zu nutzen. Das würde ein Bewußtsein darüber erfordern, daß Popularisierung keine schlichte Übersetzungsaufgabe ist, bei der der Sinn des Wissens unberührt bleibt. D.h. die Unternehmensberatung müßte in der Lage sein, die Differenz von wissenschaftlicher Wahrnehmung und Klientenwahrnehmung produktiv zu nutzen, ohne sich der Illusion hinzugeben, daß die Differenz eingeebnet werden kann. Vieles spricht dafür, daß die klassische Expertenberatung derzeit die Voraussetzungen hierfür nicht mitbringt.[86] Die Verwertung von wissenschaftlichem Wissen auf diese Weise verträgt sich nicht mit der Fiktion von der Laborsituation und dem Expertenverständnis dieser Beratungsform.[87] Statt dessen werden die Anschlüsse von vornherein im Praxiskontext gesucht, und es werden bestenfalls sporadisch wissenschaftliche Erkenntnisse in diesen „retrofitted“. „Scientific grounding, usually provided by citations or miscitations of business school research, is sometimes added to give these rhetorics a patina of rationality“[88], bemerkt Abrahamson. So gibt im Umkehrschluß zu den im Kap. II.2.1 genannten Argumenten schon die Akzeptanz, die die Unternehmensberatung genießt, einen Hinweis darauf, daß sie nicht versucht, angewandte Wissenschaft zu betreiben. Es wird von wissenschaftlichen Beobachtern auch kaum bestritten, daß die Praxis der Strategieberatung nicht angeleitet wird durch im engeren Sinne wissenschaftliche Theorien.[89]

Wenn wie gezeigt die im engeren Sinne wissenschaftlichen Theorien des Strategischen Managements nicht genutzt werden und die Anschlüsse ohnehin im Praxiskontext gesucht wer-

eine Alternative zu Projekteams oder Arbeitsgruppen darstellen will.

85 Stehr, N., [Wissen], 1994, S. 207

86 Bei der systemischen Beratung ist diese Vorgehen hingegen Programm.

87 Die Expertenberatung bringt insofern nicht genügen Mißtrauen sich selbst gegenüber auf. Luhmann, N., [Unternehmensberatung], 1989, S. 210: „Wenn man dem Wissenschaftsanwendungskonzept traut, traut man der ensprechenden Kommunikation; denn was schließlich wäre Wissenschaft, wenn sie nicht kommuniziert werden könnte?“

88 Abrahamson, E., [Management Fashion], 1996, S. 268

89 Zwar wird etwa Porters Branchenstrukturanalyse in der Beratungspraxis oft verwendet, aber eben nur jener Teil, der an den der Praktikerdiskurs anschließt.

den, ließe sich die Überlegenheit beraterischen Wissens womöglich durch die beraterische Praxiserfahrung begründen. Mit dem Verweis auf die lange Liste von abgeschlossenen Beratungskonzepten reklamieren Strategieberater für sich eine Kompetenz, die als Erfahrungswissen bezeichnet werden kann. In Anbetracht des Mangels an wissenschaftlich abgesicherten Methoden richtet man sich an den Besonderheiten des Einzelfalls aus. Dabei sammeln sich Erfahrungen an, die für die weitere Arbeit verwertet werden können. „Pooling of experience" nennt March dieses Vorgehen:

„Solving a problem efficiently usually involves doing things you have previously done successfully, or copying someone else'successful solution. Whether we want to know how to produce shoes, how to fight wars, how to invest money how to build bridges, or how to make love, the best way to improve our own capabilities normally is to imitate the technologies of others who have had successful experience doing the same thing."[90]

In einzelnen Fällen werden die Erfahrungen verdichtet und zu „best practices" erhoben. Die Beraterliteratur sucht ihre Anschlüsse dann auch weniger in dem Publikationsnetzwerk der Wissenschaft als vielmehr in den zusammengetragenen Erfahrungen in der Unternehmenspraxis.[91] Für die Beraterliteratur ist das extensive Auflisten von Fallbeispielen typisch.[92] Ist also das besondere Wissen, das Beratungen „transferieren" und ihren Erfolg begründet, das Erfahrungswissen? Zumindest hinsichtlich der Strategieberatung stehen dieser These eine Reihe von Einwänden entgegen.

Strategie hat etwas mit Einzigartigkeit zu tun. Imitation kann dann keine erfolgversprechende Strategie sein. Das gilt insbesondere für die Bereiche, in denen am ehesten die Verwertbarkeit von Erfahrungen zu erwarten wäre, z.B. innerhalb einer Branche, soweit das die Philosophie der jeweiligen Beratungsfirma überhaupt zuläßt.[93] Abgesehen davon, daß innerhalb der eingegrenzten Bereiche bestimmte Erfahrungen schnell hinfällig werden (eine First-Mover-Strategie läßt sich von einem Branchenmitglied nicht später imitieren) ist zu berücksichtigen, daß sich regelmäßig die relevanten Wettbewerber ohnehin gegenseitig beobachten. Werden die Beobachtungen mit Hilfe von Beratungen intensiviert, dann erfahren möglicherweise die jeweiligen Unternehmen vor allem etwas über die eigenen Erfahrungen: „When Ford learns from General Motors and General Motors learns from Ford, some of what each learns from the other is an echo of its own previous knowledge."[94]

---

[90] March, J.G., [Consultants], 1991, S. 27
[91] Vgl. Whitley, R., [Mangerial Skills], 1988, S. 49.
[92] Vgl. Fincham, R., [Managerial Knowledge], 1995, S. 711f.
[93] Manche Unternehmensberatungen verplichten sich selbst darauf, keine Aufträge von einem Unternehmen anzunehmen, das im direkten Wettbewerb zu einem anderen Klienten steht.
[94] March, J.G, [Consultants], 1991, S. 28

Zudem sind Erfahrungen vieldeutig, oft auch gegenläufig. Sie bedürfen der Interpretation. Dies gilt gerade bei komplexen strategischen Fragestellungen. Die Interpretationsweise beeinflußt, welche Erfahrungen gemacht werden. Aus dem gegenseitigen Bedingungsverhältnis von Erfahrung und Interpretation erwächst die Gefahr, daß die gemachten Erfahrungen selbstbestätigender Natur sind. Das typische Beispiel sind die in der Beraterliteratur erzählten Erfolgsbeispiele, die hochselektiv die Geschichte eines Unternehmens rekonstruieren.[95] Die Erfahrungen, die aus der Geschichte gewonnen werden, steuern die Rekonstruktion der Erfolgsgeschichte. „Nothing in the pooling of experience provides protection from the tendency toward adopting tautological theoretical interpretations of experience."[96] Das mag das Erfahrungswissen als besonders stabil erscheinen lassen, es weist aber gleichzeitig auf die Beobachtungsabhängigkeit des Erfahrungswissens hin. Die Probleme, die mit der Auswertung von Erfahrungen verbunden sind, führen damit zu den in der wissenschaftlichen Literatur hinlänglich bekannten Problemen des unzulässigen Induktionschlusses.

Spätestens wenn man sich auf branchenübergreifende Erfahrungen stützt, wird die Frage der Übertrag- und Generalisierbarkeit virulent. Es ist diese Frage, die in der wissenschaftlichen Disziplin Paradoxien ans Licht brachte und für einige Frustrationen sorgte. Im Beratungsmodus mag dies weniger stören; dennoch gilt: „Man kennt statistisch gesicherte Wahrscheinlichkeiten und überträgt sie, obwohl sie für den Einzelfall gerade nichts besagen."[97] Je mehr die unternehmensspezifschen Erfahrungen in den Mittelpunkt rücken, desto weniger kann von der Überlegenheit des Erfahrungswissens der Berater ausgegangen werden. Schließlich ist es der Klient, der oft jahrzehntelange Erfahrung in seiner Branche besitzt und mit den unternehmensspezifischen Besonderheiten vertraut ist. Hinzu kommt, daß Erfahrungswissen oft als „tacit knowledge" vorkommt und daher nicht ohne weiteres artikuliert werden kann.[98] Wird das Konzept des impliziten Wissens ernst genommen, dann geht es dabei um Wissen, von dem die Berater nicht wissen, daß sie es haben. Es wurde gezeigt, daß gerade dieses Wissens strategisch interessant ist.[99] Wenn die impliziten Anteile des Erfahrungswissens verwertet

---

[95] Fincham, R., [Managerial Knowledge], 1995, S. 711 kritisiert an den Erfolgsgeschichten etwa die Verwendung von Formulierungen wie „die bestehende Praxis wurde vollkommen analysiert", „die Verbesserungspotentiale identifiziert", „die Verbesserungen wurden unverzüglich umgesetzt" usw., die die eigentlichen Managementprobleme kaschieren: „Such terms may provoke little comment but when they are put under the microscope we can see how absurd they really are and how change is being grossly simplified. Rather like the television police serials where the clear-up rate is always 100%, in this kind of self-confident narrative every problem has a solution and all the strands fit neatly together."

[96] March, J.G, [Consultants], 1991, S. 28

[97] Luhmann, N., [Unternehmensberatung], 1989, S. 209

[98] Vgl. Polanyi, M., [Implizites Wissen], 1985. Freilich spielt auch bei wissenschaftlichen Wissen der implizite Anteil eine gewichtige Rolle. Anstoß für Polanyis Arbeit war ja die Beobachtung, das ein wissenschaftlicher Artikel, der von seiner Beweisführung her gut belegt war, von den Gutachtern einer Fachzeitschrift als abwegig befunden und abgelehnt wurde - eben weil er dem impliziten Wissen der Scientific Community widersprach. Das führt zurück zu der Einsicht von der Kontextabhängigkeit von Wissen und der Unmöglichkeit, wissenschaftliches Wissen sinnneutral zu transferieren.

[99] Es sei daran erinnert, daß dieses Wissen gerade deshalb strategisch interessant ist, weil es schwierig zu

werden sollen, kollidiert dies mit der synoptisch-rationalen Anwendungslogik des Expertenmodells. Statt an Wissensanwendung wäre dann eher an Sozialisation zu denken, und das ist kein einseitiger Transfer, sondern ein zweiseitiger Interaktionsprozeß.

Mittlerweile mehren sich denn auch die Zweifel, daß die Strategieberatung legitimerweise für sich in Anspruch nehmen kann, über überlegenes Wissen zu verfügen. „Wenn [...] der größte Teil der beratenen Firmen angibt, der Auftrag hätte auch in eigener Regie bewältigt werden können, dann spielt Expertise keine zentrale Rolle, sondern eher Verfügbarkeit, Reputation, Bereitschaft zur Übernahme der Sündenbock-Funktion usw.“[100] Zum Teil wird vom Management beklagt: „Berater verbringen immens viel Zeit damit, interne Informationen zu sammeln, um uns dann zu erzählen was wir schon längst wissen.“[101] In der Tat ist aktives Zuhören Bestandteil des Beratungsgeschäfts. Etwas überspitzt schreiben Littell und Glen dazu: „The ability to listen is vital. All consultants should contribute besides small talk is a brief comment about the problem he or she has been hired to work on. Then it's a simple matter to sit back, wait, and listen until the employee who knows the problem and has a solution comes forth.“[102] Die aus der Organisation gewonnenen Informationen werden an diese zurückgefüttert, sie besitzen jedoch aus den oben genannten Gründen durch die Vermittlung der Berater eine höhere Annahmewahrscheinlichkeit.

So sehr auch von "Beratungsprodukten“ die Rede ist, die von den Beratern entwickelt und den Klienten verkauft werden: Die Übertragungsmetapher ist irreführend. „In short, in terms of the commodity-exchange model, knowledge doesn't drop handily into the sphere of use once purchased; it oscillates between use and exchange over the lifetime of a project.“[103] Berater duplizieren nicht lediglich das, was von der Unternehmensleitung zu erwarten gewesen wäre.[104] Aus der Sicht eines Klienten würde sich dann die Frage stellen, warum der Berater ein Externer sein muß. Ein ehemaliger Berater meint dazu: „Wenn es tatsächlich einen Consultant gibt, der eine bessere Strategie für ein Unternehmen weiß als dessen Vorstandsvorsitzender, dann sollte man den auch als Vorstandschef beschäftigen und nicht als Berater.“[105]

Es ist jedoch ebenso überzogen, von einer generellen Unterlegenheit wie von einer generellen Überlegenheit beraterischen Wissens auszugehen. Für beide Positionen existiert kein Beobachterstandpunkt, von dem aus dies zu beurteilen wäre. Es erscheint zutreffender, wenn Krafft und Ulrich sagen, daß Berater nicht mehr, sondern anderes wissen als ihre Klienten.[106] Anderes Wissen bedeutet auch hier kein beliebiges Wissen. Im Unterschied zum Wissenschaftler

übertragen ist. Vgl. Teil I:2.3.
[100] Neuberger 1995, S. 18 mit bezug auf Strasser
[101] Shapiro, E.C./ Eccles, R.G./ Sokse, T.L., [Berater], 1993, S. 109
[102] Littrell, Earl K./ Glen, Roy H., [Consulting Game], 1982, S. 57
[103] Fincham, R., [Mangerial Knowledge], 1995, S. 714
[104] Vgl. Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 325.
[105] zitiert nach Bierach, B., [Stange], 1996, S. 132

werden die Freiheitsgrade von dem, was ein Berater noch sinnvollerweise behaupten kann, nicht durch die Rückversicherung in einem Publikationsnetzwerk begrenzt, sondern durch die klientenspezifischen Anforderungen im jeweiligen Einzelfall. Das beraterisch bedeutsame Wissen wird lokal im Kontaktsystem generiert:

„Sie [die sozialwissenschaftlichen Experten, A.N.] entnehmen ihren Stoff dem Alltag und wirken auf diesen zurück, in einer Weise, die unser Leben und Selbstverständnis wesentlich betrifft. Eigentlich können sie ihre Thesen nur in Zusammenarbeit mit uns entwickeln, das eigentliche Wissen entsteht sozusagen lokal im Prozeß der Auseinandersetzung zwischen Experte und Klient: Ein Strategieportfolio oder eine Anleitung zum Brainstorming bleiben so lange hohle Form, als sie nicht in Anwendung auf einen konkreteren Fall inhaltlich entwickelt werden.“[107]

Aus systemtheoretischer Sicht kann also nicht davon gesprochen werden, daß überlegenes Beraterwissen unidirektional im Sinne eines Kompetenzgefälles vom Consultant zum Klient fließt. Hinsichtlich des Verhältnisses zum operativen Kern der Wissenschaft und der Praxis der Strategieberatung nehmen Kirsch und Eckert eine vergleichbare Position unter dem Stichwort „ko-evolutionäre Wissensgenese“ ein. Die Autoren plazieren die Strategieberatung in das Spannungsverhältnis von Grundlagenforschung und Praxis, das durch vier unterschiedliche Sprachsphären gekennzeichnet ist.[108] Vgl. Abb. 24.

Abb. 24: Strategieberatung im Spannungsfeld zwischen Grundlagenforschung und Praxis

1. Sprachsphäre
2. Sprachsphäre
3. Sprachsphäre
4. Sprachsphäre
Ansätze zur Grundlagenforschung
Generalisierungen der Kunstlehre (z.B. praxisorientierte Denkmodelle für Management-Systeme)
1. Anwendungsfall
2. Anwendungsfall
3. Anwendungsfall
Probleme und Praktiken der Führungspraxis individueller Unternehmen

Quelle: Kirsch, W./ Eckert, N., [Strategieberatung], 1998, S. 281

Die Sprachsphäre 1 beinhaltet den begrifflich-theoretischen Bezugsrahmen der Grundlagenforschung. In dieser Arbeit wurde von dem operativen Kern der wissenschaftlichen Disziplin des Strategischen Managements gesprochen. In der Sprachsphäre 2 wird bereits eine berater-

---

106 Vgl. Krafft, A./ Ulrich, G., [Unternehmensberatung], 1998, S. 13.
107 Schneider, U., [Beratung], 1995, S. 145

spezifische Sprache mit Blick auf die Anwendungsgegebenheiten entwickelt. Publikationen, die in dieser Sphäre entwickelt werden, dürften mit variierender Gewichtung durch die Doppeladressierung auf Wissenschaftler und Praktiker gekennzeichnet sein. Die Sprachsphäre 3 beinhaltet Anwender-Modelle, die in Hinblick auf die Anforderungen des Klienten im konkreten Fall entstehen. Es geht hier um die mit Inhalt gefüllten Konzepte und Systematiken, die das Produkt der Interaktion im Kontaktsystem sind. Die Sprachsphäre 4 überschreibt die Lebens-, Sprach- und Wissensformen des jeweils beratenen Unternehmens. Im systemtheoretischen Kontext sind diese Formen Ausdruck des selbstreferentiellen Operierens des Klientensystems.

Die in alle Richtungen verlaufenden Pfeile in der Abbildung deuten an, daß auch Kirsch von einem symmetrischen Verhältnis der einzelnen Sphären zueinander ausgeht und daß die Richtung der Belehrung immer zweiseitig zu denken ist. Den Kreislauf der Wissensproduktion, Wissenskommunikation und Wissensverwendung nennen Kirsch und Eckert „ko-evolutionäre Wissensgenese". „Fokussiert man in diesem Zusammenhang auf Prozesse der Strategieberatung, so wird auch im Zuge solcher Kooperationsepisoden zwischen unterschiedlichen Sprachsphären ein spezifisches Wissen nicht stereotyp und identisch wiederholt, sondern vielmehr laufend neu-produziert. Gleichzeitig entwickeln sich im Zuge solcher gemeinsamer Episoden die an diesem Prozeß beteiligten, unterschiedlichen Diskurse fort: sie ko-evolvieren."[109]

Kirsch bzw. Kirsch und Eckert wollen also ebenfalls von keinem einseitigen Wissenstransfer im Sinne einer identischen Reproduktion und von keiner generellen Überlegenheit der einen Sprachsphäre über die andere ausgehen. Dennoch – und da unterscheiden sie nicht zwischen wissenschaftlicher und kommerzieller Strategieberatung – sehen sie in den unterschiedlichen Sphären hauptsächlich Anlaß für Übersetzungsanstrengungen. Die Übersetzung mögen zwar „qualvoll" erbracht werden und die zu Tage tretenden „Verfremdungsmomente" sind ein wichtiger Effekt der Übersetzung,[110] die Stoßrichtung bleibt aber klar: Ziel ist es im jeweiligen Beratungsfall eine gemeinsame Sprache zu finden, die Differenz zu überwinden. So sieht Kirsch sehr deutlich das Spannungsverhältnis zwischen den „inkommensurablen und voneinander segmentierten Lebenswelten der Praxis und der ‚Grand Theory'"[111], akzentuiert jedoch stärker als es das Luhmannsche Autopoiesiskonzept nahelegen würde, die Herstellung von Einheit statt der Orientierung an Differenzen. Ein Grund hierfür mag in dem „weicheren", gradualistischen Autopoiesiskonzept liegen, das er vertritt.[112] Autopoiesis[113] ist in diesem

[108] Vgl. auch Kirsch, W., [Autopoiese], 1992, S. 416ff.
[109] Kirsch, W./ Eckert, N., [Strategieberatung], 1998, S. 295
[110] Kirsch, W./ Eckert, N., [Strategieberatung], 1998, S. 281f.
[111] Kirsch, W., [Sondierungen], 1992, S. 418
[112] Vgl. Kirsch, W., [Sondierungen], 1992, S.
[113] Kirsch, W., [Sondierungen], 1992, S. 253 vermeidet in diesem Zusammenhang den Begriff Autopoiese und

Konzept lediglich ein empirischer Grenzfall, der maximale Grad an organisationaler Autonomie.[114] So kann mit dem Konzept der Sprachsphären die Idee des Wissenflusses aus der Diffusionsforschung aufrechterhalten werden, wenngleich der Fluß in alle Richtungen weist und stets mit einer Transformation des Wissens einhergeht. Die primäre Charakterisierung der Barrieren des Wissenstransfers als Übersetzungsproblem zwischen verschiedenen Sprachsphären führt zu einer im Ganzen weniger voraussetzungsvollen Einschätzung der Verwendbarkeit von Erkenntnissen der Grundlagenforschung für die kommerzielle Strategieberatung als in der originär Luhmannschen Konzeption. Dort sind gerade die bestehenden Kommunikationsbarrieren und die Differenzen zwischen den Systemen Dreh- und Angelpunkt einer wissenschaftliche angeleiteten Beratung. Es gibt derzeit wenig Hinweise darauf, daß die großen kommerziellen Beratungen die Reflexionskapazität besitzen, um diese Differenzen produktiv zu nutzen. Staehle schreibt etwa: „Entgegen vieler Bekundungen primär aus dem Lager der Unternehmensberater, wonach Beratung unter Verwendung neuester organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse zu einer Modernisierung der Unternehmungen führen würde, scheinen die real existierenden Verhältnisse eher für eine Bewahrung und Konservierung traditioneller Denkstrukturen durch oder trotz Beratung zu sprechen."[115] Tatsächlich würde die umfangreiche kommerzielle Verwertung von wissenschaftlichem Wissen ein professionelles Selbstverständnis von der externen Rolle der Berater verlangen, das Wimmer der Expertenberatung gegenwärtig abspricht.[116]

4.2.2 Offizielle und latente Funktionen der Strategieberatung

Die bis hierhin angefertigte systemtheoretische Fremdbeschreibung der klassischen Strategieberatung unterscheidet sich deutlich von der offiziell kommunizierten Version. Das ändert nichts daran, daß in der Beratungspraxis die Fiktion von dem synoptisch-rationalen Beratungsprozeß, dem Wissenstransfer und der Arzt-Patient-Relation aus guten Gründen kommunikativ aufrechterhalten wird. In diesem Kapitel wird die Einsicht um den Unterschied von Landschaft und Landkarte um den Aspekt erweitert, daß die Landkarte dennoch ein funktionaler Bestandteil der Landschaft sein kann. Mit anderen Worten, das, was für real gehalten wird, hat reale Konsequenzen, auch wenn es die Realität nicht widerspiegelt.[117]

---

spricht statt dessen von „autonomer Selbstkonstitution".

114 Vgl. aber kritisch dazu Kolbeck, C./ Nicolai, A., [Organisation], 1996, 144f.

115 Staehle, W.H., [Unternehmensberatung], 1991, S. 19

116 Vgl. Wimmer, R., [Selbstverständnis], 1991, S. 60ff.

117 Vgl. Weick, K.E., [Myths], 1990, S. 4ff.

Die Unterscheidung zwischen Fremd- und Selbstbeobachtung der Strategieberatung korrespondiert mit der Unterscheidung von offiziellen und latenten Funktionen der Beratung. Zu den offiziellen Funktionen gehören die:[118]

(1) Wissenstransferfunktion. Diese Funktion wurde oben bereits angesprochen.

(2) Kapazitätserweiterungsfunktion. Berater können mit Aufgaben betraut werden, die das beratene Unternehmen zwar grundsätzlich selbst bewältigen kann, wo sich aber ein dauerhafter Ausbau der Managementkapazitäten wegen des nur temporären Bedarfs nicht lohnt. Für die Strategieberatung dürfte diese Funktion eine eher untergeordnete Rolle besitzen. In der Studie von Fritz und Effenberger rangieren unter den genannten Gründen für die Inanspruchnahme von Strategieberatung Kapazitätsengpässe an letzter Stelle.[119] Zudem beschäftigen Großunternehmen – und die sind es, die in der Regel Strategieberatung beanspruchen – in vielen Fällen fast permanent externe Berater. Das Argument, sie dienten zu Deckung eines punktuell auftretenden Bedarfs, ist dann wenig stichhaltig. Es ist angesichts der hohen variablen Beraterhonorare ohnehin fraglich, ob nicht die geringeren Kosten für eine interne Abteilung günstiger sind.[120] Viele der Großunternehmen besitzen zudem bereits interne Unternehmensberatungen und Planungsstäbe.

(3) Objektivierungsfunktion. Der spezifische Beitrag des Beraters wird hier darin gesehen, daß er unabhängig von den mikropolitischen Motiven der verschiedenen Interessenkoalitionen des beratenen Unternehmens urteilen kann und als Externer hilft, das Phänomen der Betriebsblindheit zu überwinden.

Als latente Funktionen gelten:

(1) Politikfunktion. Wird ein Berater zur Erfüllung der Politikfunktion gerufen, geht es nicht um dessen unabhängige Sicht, sondern gerade um die Unterstützung des Auftraggebers bei der Durchsetzung seiner bereits gefaßten Vorstellungen. Am deutlichsten wird diese Funktion in den Fällen, wo es um die Durchsetzung von umfassenden Freisetzungen geht. Die Berater verfassen ein Extremgutachten, das den maximalen Abbau von Stellen vorschlägt. Die Unternehmensleitung setzt eine moderatere Version um und kann auf diese Weise die negativen motivationalen und unternehmenskulturellen Folgen der Freisetzungsmaßnahme abfedern. Diese wird daher auch als Sündenbockfunktion bezeichnet. Die Politikfunktion umfaßt ebenfalls den Einsatz von Beratern zur Unterstützung der eigenen Position in dem mikro-

[118] Vgl. zu den unterschiedlichen Funktionen Eschbach, T.H., [Unternehmensberatung], 1984, S. 37ff., Althaus, S., [Unternehmensberatung], 1994, S. 32ff., Simon, F.B., [Funktion], 1995, Kieser, A., [Geld], 1997, Kieser, A., [Unternehmensberatung], 1998, S. 63ff., Kieser, A., [Unternehmensberater], 1998, S. 8 ff.

[119] Vgl. Fritz, W./ Effenberger, J., [Strategische Unternehmensberatung], 1998, S. 108.

[120] Vgl. Shapiro, E.C., [Trendsurfen], 1996, S. 274 .

politischen Gefüge der Organisation. Kieser zufolge gewinnt diese Funktion wegen des zunehmenden internen Konkurrenzkampfes in Unternehmen an Bedeutung.[121]

(2) Durchsetzungsfunktion.[122] Die Durchsetzungsfunktion ähnelt der Politikfunktion. Man kann den Schwerpunkt bei dieser Funktion aber eher darin sehen, daß bei Entscheidungen, die weite Bereiche der Organisation betreffen und zu denen noch keine verfestigten Vorstellungen bestehen, die Beratung hilft, aktiv Unterstützung zu mobilisieren und nicht allein Widerstände zu brechen. Zum einen erleichtern die Expertenmacht und die rhetorischen Fähigkeiten der Berater die Herstellung eines Konsenses. Zum anderen motiviert schon die Tatsache, daß große Summen für die Beratung ausgegeben wurden, die Durchsetzung: Tatenlosigkeit ist dann kaum noch zu rechtfertigen.[123]

(3) Legitimierungsfunktion. Bereits bei der Diskussion der Funktion strategischer Pläne wurde die Rechenschaftspflicht von Unternehmen gegenüber den Stakeholdern erwähnt.[124] Strategische Pläne besitzen an sich schon eine Legitimierungsfunktion. Mit Hilfe von Beratern kann diese noch einmal gesteigert werden, weil die Verantwortlichkeit des Managements verschoben wird auf die Auswahl der „richtigen" Beratung, mit der die fachliche Begründetheit der strategischen Empfehlung garantiert wird. „Jeder Manager ist gegenüber potentiellen Anfeindungen seiner Entscheidungen gut beraten, auf externe Experten verweisen zu können, die für die besondere Dignität des Wissens bürgen, das seine Entscheidungen anleitet – gerade auch im Fall nachträglich festgestellter Erfolglosigkeit."[125] Insbesondere wenn eine sehr renommierte Beratung ausgewählt wird, können Fehlentwicklungen nicht mehr ohne weiteres dem Management zugerechnet werden. So wie das Aufkommen des Strategischen Managements in den Zusammenhang des „Managerkapitalismus" gesetzt wird,[126] erkennt Faust einen ähnlichen Zusammenhang zu dem Wachstum der Unternehmensberatung: „Mit dem ‚Regime der Manager', der Trennung von Eigentum und Unternehmensleitung entsteht das Legitimationsproblems des angestellten Managements gegenüber den institutionell getrennten Eigentümern, dem ein Steuerungs- und Kontrollproblem der Eigentümer gegenüber dem Management entspricht. Es ist vermutlich kein Zufall, daß sich die Unternehmensberatung in den USA in dem Zeitraum etablierte, als sich auch der ‚Managerkapitalismus' durchsetzte. Die Trennung von Eigentum und Management setzte in den USA wesentlich früher als in Deutschland ein, wo auch die Unternehmensberatung erst nach dem Zweiten Weltkrieg richtig Fuß fassen konnte."[127] Die Parallelität in den Begründungen für das Aufkommen des Diskurses des Strategischen Managements und der Unternehmensberatung deuten zum einen auf

---

[121] Vgl. Kieser, A., [Unternehmensberater], 1998, S. 9.
[122] Kieser, A., [Unternehmensberater], 1998, S. 9 zählt diese Funktion hingegen noch zu den offiziellen.
[123] Vgl. Littrell, E.K./ Glen, R.H., [Consulting Game], 1982, S. 56.
[124] Vgl. KapTeil II:3.2.3.
[125] Faust, M., [Unternehmensberatung], 1998, S. 166
[126] Vgl. Teil I:1.2.5.

die enge Verflechtung der beiden Phänomene hin, zum anderen auf die große Bedeutung der Legitimierungsfunktion für die Strategieberatung.

(4) Interpretationsfunktion. Der Berater fungiert hier als ein Gesprächspartner („soundboard") der neue Interpretationsweisen anbietet und hilft, das Tun des Managements zu reflektieren. Kieser argumentiert, daß die modischen Managementkonzepte auch deshalb so erfolgreich sind, weil sie für das Management attraktive Interpretationen anbieten.[128] Die Rhetorik dieser Konzepte verringert die Angst des Managements vor dem Verlust an Wettbewerbsfähigkeit oder der Steuerbarkeit des Unternehmens, sie reduzieren Unsicherheit, sie exkulpieren, sie steigern das Selbstwertgefühl des Managements und helfen, den Konflikt zwischen den Rationalitätserfordernissen einerseits und dem zeitlichen Handlungsdruck andererseits zu überwinden.

Die latenten Funktionen sind allesamt in der Sozialdimension angesiedelt. Sie ergänzen aber nicht nur die offiziellen Funktionen, sondern sie stehen auch in einem Bedingungsverhältnis zu diesen. Je besser die Expertenberatung ihre Expertise auf der offiziellen Ebene plausibel machen kann, desto reichhaltiger sind ihre Interventionsmöglichkeiten auf der latenten Ebene.

Zunächst erleichtert eine an dem technokratischen Expertenmodell ausgerichtete Selbstdarstellung die Kontaktaufnahme. Das Modell entspricht der verbreiteten Erwartungshaltung auf der Klientenseite, daß die vorrangigen Probleme fachlicher Natur sind und daß Beratung der Überwindung von Wissensdefiziten dient. Staehle schreibt dieser - in seinem Verständnis konservativen - Grundhaltung der Klienten die Dominanz des Expertenmodells in der Beratungsbranche zu.[129]

Eine ähnliche Funktion besitzt die Selbstdarstellung der Expertenberatung als Überträger theoretischen Wissens. Die oben genannten empirischen Befunde geben Hinweise darauf, daß Klienten neben der neutralen Sicht des Experten vor allem von dem Wissenstransfer durch die Beratung profitieren wollen. „Der demonstrative Verweis auf einen ‚fundierten' theoretischen Hintergrund des eigenen beraterischen Tuns zählt dabei mit zum Spiel. [...] Man braucht Theorie aus Marketingüberlegungen, sie liefert die erforderliche Verpackung, die Begrifflichkeit des Verkaufs."[130] Zweitrangig ist, ob das theoretische Wissen wissenschaftlichen Ursprungs ist oder nicht. Im Regelfall dürfte den Klienten nicht transparent sein, wo das Beraterwissen entstanden ist. So schätzen Praktiker die „Wissenschaftlichkeit" von Strategiekonzepten auch durchweg höher ein als Wissenschaftler.[131]

---

127 Faust, M., [Unternehmensberatung], 1998, S. 165 Fn. 28
128 Vgl. Kieser, A., [Unternehmensberater], 1998, S. 15ff.
129 Vgl. Staehle, W.H., [Unternehmensberatung], 1991, S. 22f.
130 Wimmer, R., [Orientierungsversuch], 1995, S. 247
131 Vgl. Marcus, A.A./ Goodman, R.S./ Grazman, D.N., [Diffusion], 1995, S. 138.

Der Verweis auf den fundierten Theoriehintergrund hat auch im weiteren Beratungsverlauf eine wichtige Bedeutung. Knauth und Wolff haben konversationsanalytische Untersuchungen in einer Reihe von unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Beratungsfeldern durchgeführt. Als Beobachter 2. Ordnung, die darüber kommunizieren, wie die im Beratungsprozeß Beteiligten kommunizieren, kommen sie in Übereinstimmungen mit den hier entwickelten Erkenntnissen zur Strategieberatung zu dem Ergebnis:

„Im alltäglichen wie professionellen Selbstverständnis wird Beratung in der Regel als ein wie auch immer gearteter Prozeß der Vermittlung wissenschaftlicher Ergebnisse und Erkenntnisse durch professionell kompetente Berater an weniger informierte Ratsuchende verstanden. An diesem weitverbreiteten mundanen Modell von Beratung haben auch wir zunächst angeknüpft, um dessen Tragfähigkeit und Reichweite am empirischen Material zu überprüfen. Schon eine erste Durchsicht unserer Transkripte zeigte, daß diese Konzeption von Beratung nur schwer mit der Beratungsrealität vereinbar ist, ja daß man sogar auf vielfältige Widersprüche zwischen dem mundanen Modell und der tatsächlichen Praxis stößt."[132]

Wenn die Berater sich überhaupt ausdrücklich auf wissenschaftliche Erkenntnisse beriefen, dann in kritischen Gesprächspassagen zur Vermeidung von Abwehrreaktionen auf der Klientenseite. „Der explizite Bezug auf die Wissenschaftlichkeit einer Aussage kann demnach als eine letzte Maßnahme zur Vorbeugung gegen Ablehnung interpretiert werden, insbesondere an einer für das Gelingen der Beratung so empfindlichen Gesprächsstelle wie die Stellungnahme zum Ratschlag."[133] Selten wurde jedoch eine Aussage ausdrücklich als wissenschaftlich ausgewiesen. Es wurden eher Indikatoren eingesetzt, die dem Klienten indirekt die Wissenschaftlichkeit einer Aussage deutlich machten. Zum Beispiel wurden, anders als in der Alltagssprache üblich, Aussagen mit der Angabe eines Gültigkeitsbereiches versehen, es wurden gezielt „je-desto", „wenn-dann"-Formate, Aufzählungen und unpersönliche „man"-Aussagen benutzt, die zusammen ineinander verschachtelt und in einer geschlossenen „Verpackung" präsentiert wurden. Der implizite Ausweis von Wissenschaftlichkeit diente in den untersuchten Fällen nicht als Bluff, mit dem der Klient manipulierbar gemacht werden sollte, sondern er hatte eine gesprächsorganisatorische Funktion im Kontaktsystem. Die Einbringung von wissenschaftlichem Wissen oder zumindest von Wissen, das als solches auf die beschriebene Weise markiert wurde,[134] diente nicht der Unterdrückung der Deutungsmuster des Klienten. Vielmehr wurden die Sinnbereiche „Wissenschaft" und „Alltag" direkt nebeneinander gestellt, ohne daß das wissenschaftliche Wissen durch Popularisierung oder Verwandlung unsichtbar gemacht wurde. „Juxtaposition" nennen Knauth und Wolff dieses Vorgehen. „Die

[132] Knauth, B./ Wolff, S., [Pragmatik], 1989, S. 328f.
[133] Knauth, B./ Wolff, S., [Verwendung], 1989, S. 400 (Hervorheb. weggelassen)
[134] Tatsächlich interessieren sich die Autoren wenig dafür, ob es sich bei den markierten Aussagen im Beratungssgespräch um wissenschaftliches Wissen handelt oder nicht. Auf die gesprächsorganisatorische Funktion hat das auch wenig Einfluß, weil es für den Klienten für gewöhnlich ununterscheidbar sein dürfte.

neue Qualität der Gesprächssituation, die daraus hervorgeht, entsteht so gesehen nicht aus einer Veränderung (z.B. im Sinne von ‚Verwandlung') der eingebrachten Elemente, sondern allein aus ihrem integrierten Nebeneinander, sozusagen als Scharnier. Dieses Scharnier bewirkt zugleich eine doppelte Abgrenzung und Differenzherstellung: nicht nur von der Wissenschaft, sondern ebenso vom gesellschaftlichen Alltag."[135] Wozu, läßt sich fragen, wird der Aufwand betrieben?

Es wurde gesagt, daß Berater nicht über mehr Wissen, sondern über anderes Wissen als die Klienten verfügen. Der Vorteil, den ein Berater besitzt, rührt von seiner Externalität. Er kann sehen, was der Klient nicht sieht; er tritt als Beobachter 2. Ordnung auf, der beobachtet, was der Klient beobachtet oder nicht-beobachtet. Das unterscheidet ihn von einem „Manager auf Zeit" und macht das Spezifische seiner Tätigkeit aus. Die Beratung lebt nicht von der Relation Wissensfülle/ Wissensdefizit, sondern von einer fundamentalen Asymmetrie der Beobachterperspektiven: „Der Beratene ‚willigt' ein (und zahlt dafür), daß er bei seinem Beobachten beobachtet wird; der Berater ist dann der professionelle Beobachter dessen, wie ein anderer beobachtet und damit seine Realität konstruiert."[136] Diese Asymmetrie ist artifiziell, denn natürlich besteht auch die Möglichkeit, daß der Beratene den Berater bei seinem Beobachten beobachtet. Das würde auf der Klientenseite ein prekäres Verstehen erzeugen und die Unabhängigkeit des Beraters gefährden. Der Ausweis von Wissenschaftlichkeit blockiert diese Möglichkeit der „Resymmetrierung". Fuchs schreibt dazu: „Ich würde in überzogener Formulierung sagen, daß die Indizierung von Wissen in der Kommunikation, das selbst nicht erscheint (ja ausgeschlossen ist), wie ein symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium eingesetzt wird, also als Mechanismus, der unwahrscheinliche Kommunikation in ihrer Akzeptanz wahrscheinlicher machen soll."[137] Zudem wird mit dem Verweis auf wissenschaftliches Wissen die Beratungssituation definiert, d.h. die Zugehörigkeit der Kommunikation zu dem Kontaktsystem markiert. Das ermöglicht Themen zu kommunizieren, die aus der Klientensicht zunächst nicht Gegenstand der Beratung sind, wie etwa die Problematisierung von Problemen durch (vermeintlich) wissenschaftlich angeleitete Präzisierungsfragen.

Der Ausweis von Wissenschaftlichkeit eröffnet dem Berater Möglichkeiten, die mit den verbreiteten Bezeichnungen der Objektivierungs- oder Neutralitätsfunktion nur bedingt beschreibbar sind. Daß ein Berater diese Funktionen tatsächlich übernehmen kann, wird oft bezweifelt. Es wurde bereits mehrfach erwähnt, daß die Berater nicht für sich in Anspruch nehmen können, von einer höheren Warte aus die Welt „objektiver" zu beschreiben als es der Klient tut. Zwar können Berater auf blinde Flecken hinweisen, dies aber nur auf Kosten eigener blinder Flecke.

---

[135] Knauth, B./ Wolff, S., [Verwendung], 1989, S. 409
[136] Fuchs, P., [Form], 1994, S. 19
[137] Fuchs, P., [Form], 1994, S. 24

Hinsichtlich der mikropolitischen Unabhängigkeit ist zu beachten, daß Unternehmensberater auf die Kooperation mit verschiedenen Interessengruppen angewiesen sind. Damit dies gewährleistet ist, und das Beratungsprojekt den von Neuberger so bezeichneten „sozialdarwinistischen Kampf ums Überleben" gewinnt, sind die Berater von Machtpromotoren im Unternehmen abhängig. Der Auftraggeber ist zudem nur in den seltensten Fällen identisch mit dem Klienten. So kann intern ein Ungleichgewicht entstehen, weil die mikropolitischen Interessen der Auftraggeber für die Partei der Berater von größerer Bedeutung sind als die anderer vom Beratungsauftrag betroffener Gruppen; dies insbesondere deshalb, weil der Auftraggeber Deutungsmacht darüber besitzt, ob ein Projekt als erfolgreich eingestuft wird, und weil er möglicherweise Folgeaufträge vergibt.[138] Ein McKinsey-Motto lautet: „If you make your boss look good, your boss will make you look good. That's the quid pro quo of hierarchy."[139] Krafft und Ulrich vermuten, daß es bei dem Expertenansatz für gewöhnlich eine faktische Allianz zwischen Unternehmensleitung und Beratung gibt.[140]

Die Unternehmensberatung muß jedoch dem Verdacht vorbeugen, sie handele mikropolitisch. Wenn sie sich auf die eine oder andere Interessenseite schlägt, dann sollte das als Zufall erscheinen und aus Gründen, die bei den internen Firmenkonflikten noch nicht verwandt wurden. Am besten votiert sie für eine dritte Option.[141] Das heißt aber, schon das Streben nach Neutralität verhindert, daß die Beratung unbeeinflußt von den Firmenkonflikten handeln kann und eine gewisse Abhängigkeit von der vorgefundenen Situation kreiert.

Üblicherweise wird in der Literatur neben die Objektivierungs- bzw. Neutralitätsfunktion die Politikfunktion gestellt, die ihrem Charakter nach genau das Gegenteil darstellt. Mit der hier vorgeschlagenen Unterscheidung von den Beobachterpositionen 1. und 2. Ordnung wird deutlich, daß es sich bei diesen beiden Funktionen eher um zwei Seiten derselben Medaille handelt, als um sich gegenseitig ausschließende Funktionen. Je mehr es der Beratung gelingt, die Beratungssituation als ein Laborsetting zu etablieren, in dem die Asymmetrie zwischen dem Berater und dem Klienten als eine Arzt/ Patient- bzw. Subjekt/ Objekt-Relation stabilisiert wird, desto eher kann sie ihre objektivierende Sicht und ihre neutrale Position plausibel machen. Und gerade wenn das gelingt, kann ein Beobachter 2. Ordnung erkennen, daß die Strategieberatung stets mikropolitisch brisant ist. Denn nur so lange kein mikropolitisches Motiv erkennbar ist, kann mikropolitisch erfolgreich gehandelt werden. „[I]ndeed, one could argue that the pracitice of consultants ist most political; when power ist exercised such that clients confer in the opinion that technical questions only have been addressed"[142], beobachten Bloomfield und Danieli. Die offizielle Objektivierungsfunktion ermöglicht die latente

[138] Vgl. Staute, J., [Report], 1996, S. 53.
[139] Rasiel, E.M., [McKinsey], 1999, S. 67
[140] Vgl. Krafft, A./ Ulrich, G., [Unternehmensberatung], 1998, S. 4
[141] Vgl. Luhmann, N., [Unternehmensberatung], 1989, S. 213.
[142] Bloomfield, B.P./ Danieli, A., [Consultants], 1995, S. 29

mikropolitische Funktion. Die politische bzw. mikropolitische Verwendung von wissenschaftlichen Gutachten ist wohl das geläufigste und auch in anderen sozialwissenschaftlichen Beratungsfeldern verbreitetste Beispiel dafür.

Es gibt einige empirische Evidenzen dafür, daß das mikropolitische Setting einen großen Einfluß darauf hat, ob und auf welche Weise in einem Unternehmen wissenschaftliche Erkenntnisse verwandt werden. Nach der Durchsicht des empirischen Materials aus dem Bereich der Personal- und Organisationswissenschaft stellt Nienhüser folgende Thesen auf: „Wissenschaftliches Wissen aus der Personal- und Organisationsforschung wird von der Unternehmenspraxis für die meisten betrieblichen Probleme als nicht notwendig erachtet. Und wenn Unternehmen wissenschaftliches Wissen aus der Personal- und Organisationsforschung heranziehen, dann nutzen sie es eher zur Legitimation konfliktärer Entscheidung als zur Findung, Bewertung und Auswahl von Handlungsalternativen."[143] Nienhüser unterscheidet jedoch nicht systematisch zwischen wissenschaftlichem und beraterinduziertem Wissen, und er untersucht nicht die Rolle der Beratung im Verwendungsprozeß. Falls jedoch externes Wissen überhaupt genutzt wird, so Nienhüser, dann nur wenn es nicht mit den bestehenden Weltbildern des jeweiligen Unternehmens konfligiert.[144] Da die Beraterkonzepte ihre Anschlüsse von vornherein im Praxiskontext suchen, ist zu erwarten, daß diese eher Resonanz finden als im engeren Sinne wissenschaftliches Wissen. Das stimmt mit der Beobachtung überein, daß wissenschaftliches Wissen in der klassischen Strategieberatung bestenfalls im Steinbruchverfahren verwendet wird. Werden Berater eingeschaltet, wäre es jedoch grundsätzlich auch denkbar, daß via „Juxtaposition" wissenschaftliches Wissen eingesetzt wird. Ein Grund dafür, daß dies im Gegensatz zu vielen anderen sozialwissenschaftlichen Feldern (die eher Parallelen zur Prozeßberatung aufweisen) in der Strategieberatung nicht geschieht, kann darin gesehen werden, daß einer dem Expertenmodell verpflichteten Beratungsform das dazu notwendige professionelle Verständnis über das Spezifische ihrer Tätigkeit fehlt.

Ein weiterer Grund hängt mit dem von Beck geprägten Stichwort der „reflexiven Verwissenschaftlichung" zusammen.[145] Stärker noch als in anderen sozialwissenschaftlichen Beratungsfeldern steht die Strategieberatung ihren Klienten längst nicht mehr gegenüber wie ein Missionar vor den „wissenschaftslosen Eingeborenen".[146] Organisationen verfügen in der Regel bereits über Erfahrungen mit dem Wissenschaftskontakt und begründen teilweise ihr eigenes Tun mit Wissenschaftlichkeit. Sie besitzen zumindest implizit ein Wissen um die Standardmängel sozialwissenschaftlicher Analysen und um die Kontingenz wissenschaftlicher Gutachten. Im Strategischen Management braucht man nur auf die kritisch bis ablässigen Äußerungen von Praktikern bei Fachkonferenzen zu schauen, um zu erkennen, daß die Dynamik

---

[143] Nienhüser, W., [Nutzung], 1998, S. 22; Vgl. auch Alvesson, M./ Willmott, H., [Domination], 1995, S. 91f.
[144] Vgl. Nienhüser, W., [Nutzung], 1998, S. 33ff.
[145] Vgl. Beck, U., [Risikogesellschaft], 1986, S. 254ff.

der primären Verwissenschaftlichung, die aus der „Gegenüberstellung von Tradition und Moderne, Laien und Experten"[147] gewonnen wurde, verloren gegangen ist. Die Kritik wird nicht mehr defensiv, die Unverständlichkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse beklagend, vorgetragen. Vielmehr werden die von den Unternehmenspraktikern wahrgenommenen Defizite offensiv artikuliert und einer „Elfenbeinturmwissenschaft" zugerechnet, die nicht in der Lage ist, tragfähige Lösungen für ihre spezifischen Problemlagen zu entwickeln. Die wissenschaftlichen Erkenntnisansprüche unterliegen einer „Entmonopolisierung"[148] und dies gerade im Bereich der Wirtschaftsorganisationen. Wissenschaftliche Beobachtungen sind vor kritischer Beobachtung nicht mehr sicher. Im Beratungsprojekt kann die notwendige Asymmetrierung daher nicht mehr allein dadurch hergestellt werden, daß man sich auf die Wissenschaft beruft.

Beraterinduzierte Konzepte sind ein funktionales Äquivalent zu wissenschaftlichem Wissen. Die Bücher und Artikel, in denen die Beraterkonzepte veröffentlicht werden, sind Akquisitionshilfe und Qualifikationsnachweis, machen Expertise plausibel und erzeugen wie wissenschaftliche Theorien die Intransparenz, die für die Beratung notwendig ist.[149] Es kann vermutet werden, daß im Kontaktsystem Beraterwissen ähnlich wie oben beschrieben implizit markiert wird. Nur scheinen – wenigstens derzeit – die Unternehmensberatungen nicht in dem Maße der Autoritätserosion ausgesetzt zu sein wie die Wissenschaft. Im Gegenteil, die „neue Elite" macht sich in den Räumen breit, in denen ehemals Wissenschaft nachgefragt wurde. Unternehmensberatungen sind vor allem deshalb widerstandsfähiger gegen die Phänomene reflexiver Verwissenschaftlichung, weil sie sich in ihrer Selbstdarstellung nicht allein auf wissenschaftliches Wissen stützen, sondern auch auf ihr breites Erfahrungswissen und die mit Referenzen belegte Tatsache, daß sich ihr Wissen am Markt bewährt hat. Bisweilen grenzt man sich explizit von „akademische Lösungen" ab, um die Realisierbarkeit der Vorschläge in den Vordergrund zu rücken.[150] Unternehmensberater können sich zudem streckenweise gegen kritische Beobachtung immunisieren. Sie können angeben, daß sie zur Wahrung ihres Wettbewerbsvorteils nicht aufdecken können, wie ihr Wissen entsteht.[151] All dies gewährleistet einen gewissen Schutz vor den Effekten reflexiver Verwissenschaftlichung. Wohl nicht zufällig fällt der rasante Aufstieg der Unternehmensberatungen in eine Zeit, in der auf seiten der

---

146 Vgl. Beck, U./ Bonß, W., [Verwissenschaftlichung], 1989, S. 40.

147 Beck, U., [Risikogesellschaft], 1986, S. 255

148 Beck, U., [Risikogesellschaft], 1986, S. 256

149 Vgl. Baecker, D., [Management], 1994, S. 71ff. Das gilt vor allem für den Bestseller „It [the best-selling book, A.N.] creates a potential for an enormous and receptive audience, as well as itself being a large-scale earner. A book also serves a crucial *legitimizing* function, representing a kind of icon of intellectual credibility and allowing the author space to set out a permanent framework of ideas." (Fincham, R., [Mangerial Knowledge], 1995, S. 710, Hervorheb. im Original)

150 Das tun z.B. Roland Berger & Partner in ihrem Jahresbericht. Vgl. kritisch dazu Vgl. Staute, J., [Report], 1996, S. 180f.

151 Vgl. Scholz, C., [Strategisches], 1987, S. 1 (ohne Literaturangabe).

Unternehmenspraxis zunehmend ein „anti-intellectualism“[152] und eine schärfer werdende Kritik an den akademischen Managementdisziplinen aufkamen.

Das Wechselspiel von offiziellen und latenten Funktionen sowie die Rolle, die der Ausweis von Wissenschaft dabei spielt, verdeutlichen einmal mehr die „indissoluble nature of socio-political and technical skills“[153]. Die latenten Funktionen zielen eher auf den Bereich der Strategieumsetzung, eine Domäne der Prozeßberatung. Da die offiziellen und latenten Funktionen nicht isoliert vorkommen können, ließe sich in leicht überspitzter Formulierung sagen, Fachberatung ist immer auch Prozeßberatung.

Dieser Blickwinkel erlaubt es, die sich zum Teil widersprechenden Erfahrungen mit Strategieprojekten zu systematisieren. Es wird von zahlreichen Fällen berichtet, in denen die Strategieempfehlungen der Berater nur schubladiert worden sind, ohne tiefergreifende Spuren in den beratenen Organisationen zu hinterlassen. Das ist einer der Gründe für den auf Klientenseite lauter werdenden Ruf nach Implementierungsunterstützung. Die systemtheoretische Literatur hat wiederholt darauf hingewiesen, daß die ingenieursmäßig angelegten Konzepte der klassischen Expertenberatung nahezu zwangsläufig Immunreaktionen bei den Klienten hervorrufen müssen. Wimmer wendet gegen den Veränderungsoptimismus solcher Konzepte, die die Eigendynamik der Klientenorganisation unterschätzen, ein: „Veränderungskonzepte, die das nicht mit berücksichtigen, sondern von einer naiven Gestaltungsfreiheit ausgehen, erzeugen häufig genau jene Probleme im Prozeß der Realisierung ihrer Vorhaben (völliges Unverständnis bei vielen Betroffenen, heftige Gegenwehr, massive Machtkämpfe und Interessenkonflikte etc.), über die sich diese ‚naiven Reformer‘ im nachhinein dann beschweren.“[154] Ähnliche Probleme entdeckt Staehle in dem Modell der klassischen Expertenberatung. Das Modell enthielte „konservative“ Organisationsvorstellungen, denen ein technokratischer Machbarkeitsglaube zugrunde liege. Es würde verkennen, daß eine auf dem Papier gute Strategie noch keine gute Strategie in der Praxis sei. Bei solch einer unreflektierten Haltung stelle sich regelmäßig heraus: „Das soziale Gebilde ‚Unternehmen‘ zeigt sich immun gegenüber den strategischen Plänen der Planer und Berater und reagiert mit Abwehr des Implantats.“[155] Die Beobachtungen fügen sich umstandslos in das Autopoiesiskonzept ein, das „die Vergeblichkeit (und folglich: Verbissenheit) systemexterner Erwartungen und Appelle verständlich [macht], die keinen Zugang zum internen Netzwerk der Entscheidungsprodukte finden können“.[156] In machen Fällen wird nur ein „peripherer Wandel“ eingeleitet, der nicht wirklich die Tiefenstrukturen des Systems berührt.[157] Oder es wird von Unternehmen berichtet, in denen

[152] Gill, J./ Whittle, S., [Pancea], 1992, S. 288
[153] Bloomfield, B.P./ Danieli, A., [Consultants], 1995
[154] Wimmer, R., [Veränderungsoptimismus], 1999, S. 6
[155] Staehle, W., [Unternehmensberatung], 1991, S. 26f.
[156] Luhmann, N., [Organisation], 1992, S. 168
[157] Vgl. Singh, J.V./ House, R.J.,/ Tucker, D.J., [Change], 1986.

die formulierten Strategien nur auf der sprachlichen Ebene, als „reforming talk", umgesetzt wurden , ohne die tatsächlichen Strukturen zu verändern.[158]

Auf der anderen Seite kann nicht bestritten werden, daß Strategieberatungen dazu beigetragen haben, radikale Organisationstransformationen in Gang zu setzen. Ganz gleich, ob der Wandel im einzelnen als erfolgreich bewertet wurde oder nicht - das letzte Jahrzehnt muß als eines angesehen werden, in dem Unternehmen mit Hilfe von Unternehmensberatungen radikal umgestaltet wurden.[159] Zuletzt zeugt davon eine Übernahme- und Fusionswelle von bisher ungekannten Ausmaß.

Der Widerspruch zwischen unterschiedlichen Einschätzungen über die Veränderungsmöglichkeiten durch externe Beratung löst sich auf, wenn man die zwei Beobachtungsebenen auseinander hält: Die eine ist die von den Expertenberatern angebotene und von den Klienten zumeist akzeptierte offizielle Selbstbeschreibung, die andere ist die der wissenschaftlichen Fremdbeobachtung der Dynamik des Kontaktsystems. Dann wird deutlich, daß die Selbstbeschreibung, die ohnehin simplifiziert und übervereinheitlicht und hier noch einmal idealtypisch verkürzt wurde, keine Widerspiegelung des Geschehens im Kontaktsystem liefert. Das wurde oben thematisiert. In der Tat ist anzunehmen, daß eine Strategieberatung um so eher mit Immunreaktionen zu kämpfen hat, je stärker sie ihre eigenen Operationen von dieser Selbstbeschreibung leiten läßt. Das gilt insbesondere bei Organisationsformen, die als Reaktion auf eine turbulente Umwelt auf eine lockere Kopplung von Entscheidungen und Entscheidungsprämissen setzten. „Dann fehlt es dem Berater (wie dem Leiter) an Durchgriffskausalität."[160] In Praxis dürfte die Strategieberatung nicht als Expertenberatung in Reinform vorkommen, sondern als Mischform, die auch „therapeutische Elemente" der Prozeßberatung enthält, die nur nicht als solche ausgewiesen werden.

Geht man davon aus, daß die Strategieberatung von der Unternehmensleitung beauftragt wird, und beabsichtigt, Wirkungen zu hinterlassen – also keine reine Bestätigungsberatung zu sein -, lautet die Frage: „What does it take to burst top management's bubble?"[161]

Ein Hebel für die Intervention ist die Problemdefinition. Es gibt Hinweise darauf, daß Probleme nicht wie es das Expertenmodell als Idealtypus unterstellt, als gegeben hingenommen, sondern ausgehandelt werden.[162] „Die Frage nach dem Problem dient zunächst dazu, daß Terrain aufzulockern und Akzeptiertes als kontingent, als auch anders denkbar, erscheinen zu lassen."[163] Das ermöglicht wenigstens in der frühen Projektphase jenes Oszillieren zwischen

[158] Vgl. Brunsson, N./ Olsen, J.P., [Reforming Organization], 1993, S. 85f.
[159] Vgl. Wimmer, R., [Veränderungsoptimismus], 1999, S. 1.
[160] Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 326
[161] Kilman, R.H., [Paradoxical Interventions], 1988, S. 231
[162] Vgl. z.B. für das zur Expertenberatung gehörende Feld der IT-Strategieberatung Bloomfield, B.P./ Best, A., [Management Consultants], 1992.
[163] Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1992, S. 326

Fremdbeschreibungen und Selbstbeschreibungen, das ansonsten Dreh- und Angelpunkt der systemischen Beratung ist.[164]

Das Vorgehen der Strategieberater erinnert zum Teil an eine Technik, die in der systemischen Familientherapie als „paradoxe Intervention" bekannt ist.[165] Dieser Technik liegt die Einsicht zugrunde, daß Interventionen wirkungslos bleiben, wenn sie sich nicht in die bestehende Wirklichkeitskonstruktion des jeweiligen Systems, also in diesem Fall des „inneren Zirkels" des Top-Managements einfügen.[166] Jede grundlegende Veränderung in dem System, in das interveniert wird, kann letztlich nur eine Selbständerung sein. Der Klient wird für eine fremde Diagnose nicht ohne weiteres zugänglich sein, da er um seine Pathologien entsprechend der eigenen Sinnkonstruktion Beziehungsmuster aufbaut, die die Verantwortung für das Leiden nicht im eigenen System festmacht. Bei der paradoxen Intervention wird die bestehende Weltsicht bis zu dem Punkt bekräftigt wird, an dem der Klient sich selbst der eigenen Widersprüche gewahr wird, die sich daraus ergeben. Das Beratungsgespräch beginnt z.B. mit „positiven Einstiegsfragen", die auf die Stärken des Unternehmens zielen, vielversprechende Zukunftsperspektiven ansprechen oder auch nur ein positives Detail aus der Umgebung des Auftraggebers hervorheben.[167] Mit Hinweis darauf, das sie maßgeschneiderte Problemlösungen anbieten wollen, üben sich Berater im „aktiven Zuhören". Sturdy zitiert in seiner Untersuchung Äußerungen von anonymen Expertenberatern in folgender Reihenfolge:

„The key thing is to listen and to find out what their problem ist, where they are solving it and what their thinking is."

„By using various well-proven group techniques, we actually start people talking and in the end they just can't say enough. They find it totally therapeutic apart from anything else."

„You need to present the information to the strategists in a way that they can't fail to draw the message themselves."[168]

In der Tat erinnern diese Zitate an ein therapeutisches Vorgehen, bei dem allerdings die Idee einer technischen Rationalität nicht aufgegeben und die Trennung von Prozeß und Fachexpertise kommunikativ aufrecht erhalten wird. Insofern ist der Ausweis von Expertise in der Sachdimension eine wirkungsvolle Interventionsmöglichkeit in die Prozesse der Sozialdimension, die bei der Expertenberatung jedoch eher unkontrolliert eingesetzt wird.

---

164 Vgl. Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 326f.
165 Vgl. zusammenfassend Kolbeck, C./ Nicolai, A., [Organisation], 1996, S. 233ff.
166 Vgl. Kilman, R.H., [Paradoxical Interventions], 1988, S. 231f.
167 Vgl. Niedereichholz, C., [Unternehmensberatung], 1996, S. 98ff.
168 Sturdy, A., [Consultancy Process], 1997, S. 398 u. 399

4.3 Strategieberatung und die Verbreitung von Strategiekonzepten

4.3.1 Alternative Erklärung für den Erfolg der Strategieberatung

Kommerzielle Unternehmensberatungen sind Organisationen des Wirtschaftssystems. Sie operieren genauso wie andere Wirtschaftsorganisationen auch mit der Differenz Entscheidung/ Nichtentscheidung und besitzen als ein autopoietisches System einen gewissen Grad an Eigenständigkeit gegenüber dem Funktionssystem, das sie umgibt. Dennoch hat die Leitdifferenz des jeweiligen Funktionssystems eine hervorgehobene Bedeutung für die an ihm partizipierenden Organisationen. „Sie übernehmen den binären Code des jeweiligen Funktionssystems."[169] Im Falle von Wirtschaftsorganisationen ist das der Code Zahlung/ Nichtzahlung. Was in Anbetracht der Autopoiesis der Organisation „übernehmen" heißen kann, bleibt bei Luhmann jedoch etwas unklar. Für die Zwecke der in dieser Arbeit vorzunehmenden Analysen erscheint es jedoch ausreichend, wenn man von einer zentralen Bedeutung der Differenz Zahlung/ Nichtzahlung gegenüber der Codierung wahr/ nichtwahr für kommerzielle Unternehmensberatungen ausgeht. Für die Analyse der Strategieberatung ist diese Unterscheidung insofern grundlegend, als daß die Akzeptanz der Strategieberatung nicht als ein Indiz für „wahrheitsgetreue" Strategieempfehlungen angesehen werden kann. Der ökonomische Erfolg der Strategieberatung ist nicht unmittelbar an den ökonomischen Erfolg der Klienten gekoppelt. Für eine derartige Feststellung fehlen schon die Beurteilungsmöglichkeiten, was ein erfolgreiches Strategieprojekt ausmacht.

Zudem könnten gerade auch suboptimale Projektergebnisse neuen Beratungsbedarf anzeigen und auf diese Weise den ökonomischen Erfolg der Unternehmensberatung befördern. Motive wie „Maximierung des Beratungsbudgets", „Stimulierung von Nachfolgeaufträgen" („repeat business") oder „Immunisierung gegen die Zurechenbarkeit von Projektmißerfolg" sind Beispiele dafür, wie der ökonomische Erfolg der Unternehmensberatung entkoppelt sein kann von dem „Wahrheitsgehalt" der Strategieempfehlung. Umgekehrt konnte bei der Analyse des Wissenschaftssystems gezeigt werden, daß der Vorstellung „je besser wissenschaftlich gemacht, desto brauchbarer" nicht ohne weiteres gefolgt werden kann.[170]

Tatsächlich nehmen zum Beispiel laut A.T. Kearney 70% ihrer Klienten zum wiederholten Mal ihre Dienstleistung in Anspruch. Bei Gemini Consulting sind über 66% der aktuellen Klienten auch frühere Auftraggeber. Oder American Management Systems gibt an, daß 85% ihrer Klienten Kunden aus dem Vorjahr sind und 50% bereits seit 5 Jahren mit der Beratung

---

[169] Luhmann, N., [Gesellschaft], 1997, S. 841
[170] Vgl. Teil II:2.1.4.

zusammenarbeiten.[171] Diese Zahlen können als ein Indiz für die hohe Zufriedenheit der Klienten interpretiert werden[172] oder aber als ein Hinweise auf einen Mechanismus nach dem Muster „Reforms generate Reforms“[173], der bewirkt, daß Unternehmensberatungen alles machen nur eins nicht – sich selbst überflüssig (was auch ein mögliches Erfolgskriterium wäre)[174]. Es handelt sich bei dieser Beobachtung um die Variation eines Themas, das für Unternehmensberatungen wie für andere Wirtschaftsorganisationen Gültigkeit hat. Unternehmen sind nicht schlichte Anpasser an gegebene Umstände, sie erzeugen selbst die Voraussetzungen, unter denen sie operieren.

So wie die Berater im einzelnen Projekt die Nachfrage nach ihrem eigenen Angebot stimulieren, kann auch auf der Makroebene das enorme Wachstum des Marktes für Beratungsleistungen dadurch erklärt werden, daß die Unternehmensberatungen als Reproduzenten von Knappheit auftreten. Etwas überspitzt vergleicht Fuchs das Beratungsphänomen mit einem „Geschwulst“ das sich von den Problemen ernährt, die es selbst erzeugt; er formuliert den Verdacht, „daß Beratung so etwas sein könnte wie ein sich selbst verstärkender Prozeß, der – statt, wie es sich geziemte, sich selbst überflüssig zu machen – immer nur weitere Beratungsnotwendigkeiten generiert, darin vergleichbar dem Gesundheitssystem, das – um sich selbst fortzeugend zu gebären – Kranke benötigt und keinesfalls: Gesunde.“[175] Kieser benutzt ein anderes Bild, das ähnliches meint: „Die Nachfrage nach Unternehmensberatungen wird von einer Art hydraulischer Maschinerie getrieben [...], deren Schwung kontinuierlich zunimmt und die ihre Energie zu einem nicht unwesentlichen Teil aus einem Stoff gewinnt, für dessen Herstellung die Unternehmensberater eine hohe Kompetenz besitzen: heiße Luft.“[176] Ohne den kritischen Tonfall Kiesers und auf einer allgemeineren Ebene stellt Bauman fest: „[T]he expertise creates and enhances the need of itself.“[177] Die Selbstreproduktion von Expertise vollzieht sich nach Bauman aus zwei Gründen. Zum einen fokussieren Expertenfähigkeiten auf einen umgrenzten und durch die Expertise definierten Bereich. Was außerhalb dieses Bereiches liegt, ist nicht mehr Problem des Experten. Die mit dem Expertentum einhergehende Beschränkung auf ein bestimmtes Gebiet erlaubt es, Empfehlungen entschiedener, zuweilen auch radikaler, zu formulieren. Das produziert in anderen Bereichen unintendierte Nebenef-

---

[171] Vgl. Titscher, S., [Beratung], 1997, S. 207 und die dort angebenen Quellen.

[172] Zumindest die Berater selbst folgen dieser Interpretation. Aus der Studie von Meffert, H., [Unternehmensberater], 1990, S. 191 geht hervor, daß in der „Art und Anzahl der Zusatz- und Anschlußaufträge als direktem Ausdruck der Kundenzufriedenheit“ von den Beratern ein zentrales Kriterium zur Erfolgsbeurteilung der Beratung gesehen wird.

[173] Vgl. Teil II:4.3.1.

[174] Vgl. Titscher, S., [Beratung], 1997, S. 206.

[175] Fuchs, P., [Form], 1994, S. 13; Ganz ähnlich heißt es bei Deutschmann, C., [Elite], 1994, S. 22: „Resümmierend können wir festhalten, dass angebots- und nachfrageseitige Determinanten der Consulting-Industrie sich bei näherer Betrachtung gar nicht so genau auseinanderhalten lassen. [...] Ja, es könnte sogar befürchtet werden, dass das bekannte, auf die Psychoanalyse gemünzte Wort von Karl Krauss, sie selbst sei die Krankheit, die zu heilen sie vorgeben, auch auf die Unternehmensberatung zutrifft.“

[176] Kieser, A., [Unternehmensberater], 1998, S. 24f.

fekte, die weitere Expertenfähigkeiten auf den Plan rufen. Man kann z.B. in diesem Sinne sagen, daß die Prozeßberatung von den unintendierten Nebeneffekten der Expertenberatung profitiert hat. Zum anderen führt schon die schiere Existenz von Expertise zu einer Multiplikation von Problemen. Die Annahme, daß es Expertenlösungen für bestimmte Probleme gibt, erschwert es, ungelöste Probleme ungelöst zu lassen oder definiert einen Zustand erst zum Problem. „Skills seeking application masquerade as problems needing solution.“[178]

Expertise wird in Arenen zur Schau gestellt, die von Managementzeitschriften, Konferenzen, Seminarveranstaltungen, Buchverlagen, Förderprogrammen usw. gebildet werden.[179] Modische Beratungsprodukte liefern einen gemeinsamen Bezugspunkt für den Diskurs. Auch die Wissenschaft ist daran beteiligt, aber eben nur lose gekoppelt. Für sie sind die Beraterkonzepte vor allem Lieferant für Probleme, an denen sie ihren Theorieapparat entfalten kann. So bezog die wissenschaftliche Disziplin ihre Dynamik aus dem Zusammenspiel der verschiedenen Akteure, ohne daß dies ihren selbstreferentiellen Operationsmodus auflöste. Auf diesem Weg entstand der Typus des Strategieexperten und der Diskurs des Strategischen Managements. Knights und Morgan entdecken auch hier - in erster Linie im Zusammenhang mit der Legitimierungsfunktion - selbstreproduzierende Mechanismen: [W]e conceptualize strategy a discourse that also constitutes the problemes which it then claims to have an exclusive expertise in solving. Problems and solutions are then mutually constituted through the discourse of strategy, but they are also always in a state of flux or in a continuous process of reconstitution.“[180]

Bei der Reproduktion der Knappheit durch Unternehmensberater besitzt nach Kieser die Verunsicherung des Managements eine zentrale Bedeutung:[181] „Die Nachfrage nach Unternehmensberatung kann nie befriedigt werden, denn die Verunsicherung der Manager wird durch Zufuhr von Beratung nur oberflächlich und kurzfristig abgebaut. Beratung legt immer den Keim für neue, tiefergehende Verunsicherung. Es stellen sich unweigerlich neue Probleme ein – auch ausgelöst durch neue Managementmoden - , die als gravierender empfunden werden als diejenigen, welche die letzte Beratung ausgelöst hat.“[182]

Für den Fall der Strategieberatung erscheint die Beobachtung Kiesers besonders plausibel. Eine Quelle der Verunsicherung ist hier die nahezu omnipräsente Rede von der gestiegenen Komplexität und den zunehmenden Umweltturbulenzen, die relativ umstandslos in ein Argument für die Notwendigkeit von strategischer Planung und dann auch für den Bedarf an Strategieberatung überführt wird. Wo in der Gesellschaft Beratungsbedarf festgestellt wird, so

---

177 Bauman, Z., [Expertise], 1992, S. 91 (Hervorheb. weggelassen)
178 Bauman, Z., [Expertise], 1992, S. 92
179 Vgl. Kieser, A., [Moden], 1996, S. 23.
180 Knights, D./ Morgan, G., [Corporate Strategy], 1991, S. 259
181 Vgl. auch Sturdy, A., [Consutancy Process], 1997.
182 Kieser, A., [Unternehmensberater], 1998, S. 25 (Hervorheb. weggelassen)

Fuchs, findet sich auch die Diagnose mit dem Hinweis auf die gestiegene Komplexität moderner Weltverhältnisse: „Es ist uns einfach zuviel aufgepackt, zu schwer ist die Last, zu kompliziert verschnürt, daß man nicht für das Lösen der Knoten Spezialisten benötigte, aller Ecken und Enden Fachleute, die einen Knoten (aber nicht andere) entwirren könnten."[183] Man mache es sich jedoch zu einfach, wenn man den Beratungsbedarf einfach darauf zurückführt, daß alles irgendwie komplexer geworden sei. „Andere Zeiten hatten, wie leicht zu zeigen ist, wahrlich nicht einfachere Probleme, die Apokalypse stand (seitdem es das Christentum und die Lehre des Millenariums gab) eigentlich immer vor der Tür"[184]. Auf gleicher Linie argumentiert Mintzberg, der beobachtet, daß seit den 60ern jedes Jahrzehnt zur jeweiligen Zeit als turbulent wahrgenommen wurden, in der Retrospektive jedoch als stabil. „While ‚now' has always been turbulent, ‚before' had somehow magically stabilized, the very same ‚before' that use to be ‚turbulent'."[185] Turbulent ist die Welt nicht an sich, sondern nur in den Augen des Beobachters. All diejenigen – und dazu gehören auch die Berater -, die ständig die These von den Umweltturbulenzen verkünden, tragen zu der Verunsicherung bei, die die Turbulenzerfahrung bestätigt. „All those Chicken littles running around screaming about our turbulent environments sure do create a commotion."[186] Dennoch hilft der dramatische Verweis auf die radikalen Veränderungen in der Umwelt den Beratern, mit dem Dilemma umzugehen, Neues zu empfehlen, ohne das Alte zu diskreditieren. Man sagt dem Management, bisher wurde alles richtig gemacht, doch die sich drastisch wandelnden Umweltbedingungen verlangen in der Zukunft ganz anderes.

Damit ist nicht gesagt, daß es nicht sinnvoll ist, von einem Umfeld auszugehen, das nicht vollständig kontrollierbar ist. Zum Problem wird dies erst dann, wenn man darauf hin um so mehr auf jene Instrumente setzt, die die Komplexität im Prinzip negieren, um für eine kurzfristige Beruhigung zu sorgen. Es wurde gezeigt, daß das klassische Phasenmodell der Strategieberatung der Planungsidee entspricht. Das spiegelt sich auch in den Managementkonzepten der Strategieberater wider. Fast jedes dieser Konzepte fußt auf der herkömmlichen Planungsidee.[187] Von der erhöhten Umweltturbulenz kann nicht auf die Notwendigkeit von Planung geschlossen werden, obwohl so oft argumentiert wird.[188] Umgekehrt können aber gerade die als Antwort auf die Umweltturbulenzen konzipierten Planungssysteme als ein Produzent von Turbulenzerfahrungen angesehen werden. Ein Plan bringt laufend Überraschungen hervor und zwar um so eher, je sorgfältiger er ausgearbeitet wird. „In fact, the real cause of this so-

[183] Fuchs, P., [Beratungsphänomen], 1994, S. 67
[184] Fuchs, P., [Beratungsphänomen], 1994, S. 68
[185] Mintzberg, H., [Turbulence], 1994, S. 7
[186] Mintzberg, H., [Turbulence], 1994, S. 8
[187] Vgl. Schreyögg, G., [Strategische Diskurse], 1998, S. 34.
[188] Vgl. auch Mintzberg, H., [Learning 1], 1991, S. 464 in der Auseinandersetzung mit Ansoff, der seit den Anfängen des Strategischen Managements die Rede von den Umweltturbulenzen zu einem Bezugspunkt seiner Arbeiten macht.

called turbulence may be planning itself, which by imposing fomalized procedures on organizations has desensitized them, and made them vulnerable to unexpected changes."[189] Daß in den 80er Jahren die Japaner auf dem amerikanischen Markt weniger Orientierungsprobleme besaßen als die Amerikaner und selbst als Verursacher von Turbulenzen wahrgenommen wurden, führt Mintzberg darauf zurück, daß die Japaner sich weniger der Planungsidee verpflichtet fühlten. Das Beispiel zeigt, daß die Berater mit ihrer Affinität zur Planungsidee Turbulenzerfahrungen produziert haben, die zu neuem Beratungsbedarf geführt haben.

Die Idee der Reproduktion von Knappheit ist noch mit einen weiteren Aspekt verknüpft, der mit dem Begriff der Managementmode in Verbindung steht. Es wurde bereits dargestellt, daß der Modebegriff zunehmend als ein Vehikel benutzt wird, mit dem die Kritik an modernen Managementkonzepten transportiert wird. In jüngerer Zeit sind daneben jedoch verstärkt Bemühungen zu verzeichnen, das Modephänomen theoretisch zu unterfüttern und als Erklärungsmuster für die Verbreitung von administrativen Techniken bzw. Managementkonzepten zu nutzen. Diese Perspektive wird im folgenden Kapitel eingenommen.

4.3.2 Mode als Verbreitungsmuster von Strategiekonzepten

Das starke Umsatzwachstum der Unternehmensberatungen ist zweifellos eng mit jenen Managementkonzepten verknüpft, die als Managementmoden charakterisiert werden. „Auf der neuesten Welle reiten, dabei den Höhepunkt der gerade aktuellen Mode erwischen und sich solange mittragen lassen, bis die nächste Modeströmung anrollt – darin lag in den vergangenen Jahren das große Geschäft der Berater."[190] Es kann nicht überraschen, daß sich in den auf Anwendung bedachten Managementwissenschaften schnell ein großes Interesse an den modischen Beraterkonzepten entwickelte. Schon durch ihre enorme praktische Bedeutung entstand der Druck, sich mit Managementmoden auseinanderzusetzen. Angesichts der Total Quality Welle bemerken etwa Dean und Bown: „[G]iven its importance to practice, *we risk losing our credibility as management theorists* by ignoring TQ in our research."[191] Zunächst stand die kritische Auseinandersetzung mit den jeweiligen Ansätzen im Vordergrund. Bei Konzepten, auf denen Rationalitätserwartungen ruhen, war und ist Mode ein abwertender Begriff. Bereits Ende letzten Jahrhunderts beklagte man sich über den „Wahnsinn der Mode, ihre[n] hirnlosen Wechsel[.]"[192] Bald begann man sich jedoch dafür zu interessieren, warum die „unwissenschaftlichen" Konzepte sich so erfolgreich verbreiten konnten. Tendenziell wurden Defizite in der Unternehmenspraxis dafür verantwortlich gemacht. Verunsicherte, gelangweilte, uninformierte, planlos experimentierende oder einfach naive Manager schienen die Ursache dafür

[189] Mintzberg, H., [Turbulence], 1994, S. 9
[190] Shapiro, E.C./ Eccles, R.G./ Soske, T.L., [Berater], 1994, S. 110
[191] Dean, J.W./ Bowen, D.E., [Management theory], 1994, S. 392
[192] So 1879 Vischer zitiert nach Schnierer, T., [Mode], 1995, S. 224.

zu sein, daß viele Unternehmen den Moden der rhetorisch versierten Berater und Managementgurus auf den Leim gingen.[193] Das Management wurde als Opfer von Modeerscheinungen dargestellt. „[B]y focussing on accounting for the popularity of ideas and the persuasive strategies and techniques of their purveyors, managers are presented as relatively powerless victims."[194]

In jüngerer Zeit wird jedoch verstärkt versucht, den Modebegriff mit einem theoretischen Erklärungsmuster zur Ausbreitung von Managementkonzepten in Verbindung zu bringen. Dazu werden u.a. die Erkenntnisse soziologischer Modetheorien und institutionalistischer Ansätze der Organisationstheorie genutzt. Von Forschungen dieser Art erhofft man sich zum Teil, der wissenschaftlichen Forschung an den Business Schools zu mehr praktischer Aufmerksamkeit verhelfen zu können. Mit einem tieferen Verständnis der Verbreitungsdynamik von Beraterkonzepten, so glaubt man, können sich die Business Schools besser in den Prozeß der Ausbreitung von Managementkonzepten einklinken.[195] Schon sehen manche Autoren in der Fähigkeit, effektiv in den Prozeß der Modeentstehung zu intervenieren, einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit der Business Schools.[196]

Im Strategischen Management ist – zumeist implizit - die efficient-choice-Perspektive der Konzeptwahl verbreitet, die voraussetzt, daß die Ergebnisse der Wahl im voraus einschätzbar sind und daß Manager effizienzorientiert handeln.[197] Strategische Konzepte breiten sich aus, wenn sie eine Performance-Lücke schließen, die zwischen den Zielen eines Unternehmens und dem gegenwärtigen Grad der Zielerreichung besteht. Die Efficient-Choice Perspektive stimmt mit der sog. „better mousetrap theory" überein, der unter Sozialwissenschaftlern gebräuchlichsten Grundannahme zum Verbreitungsprozeß. Diese von Emerson formulierte „Theorie" geht von einem simplen Sogeffekt aus:

„If a man can write a better book, preach a better sermon, or make a better mousetrap than his neighbor, though he builds his house in the woods, the world will make a beaten path to his door."[198]

In dieser Perspektive ist der positive Performancebeitrag von Beraterkonzepten schon daran erkennbar, daß die Konzepte sich bei einer Vielzahl von Unternehmen durchgesetzt haben. Wenn von Beraterprodukten die Rede ist, wird die Nähe dieser Perspektive zur marktlichen Sichtweise deutlich. Der Markt gilt als ein Prinzip, das relativ zuverlässig Ineffizienzen ausmerzt und vorteilhafte Innovationen begünstigt. „In a free competition with fair rules, the

[193] Vgl. Clark, T./ Salaman, G., [Tales], 1998, S. 146, Pascale, R.T., [Managen], 1991, S. 25.
[194] Sturdy, A., [Consultancy Process], 1997, S. 393
[195] Vgl. Abrahamson, E., [Management Fashion], 1996.
[196] Vgl. Clark, T./ Salaman, G., [Tales], 1998, S. 139.
[197] Vgl. Abrahamson, E., [Fashions], 1991, S. 592f., O'Neill, H.M./ Pouder, R.W./ Buchholtz, A.K., [Diffusion of Strategies], 1998, S. 98.
[198] Emerson nach Caplan, N., [Utilization], 1993, S. 256

‚best' ideas ultimately will win out"[199], heißt die einfache Botschaft. In der Tat berufen sich Strategietheoretiker auf den „Markttest" zur Legitimierung von Managementkonzepten. Mit diesem Argument verteidigt z.B. Wensley die populäre Portfolio-Methode nach der zum Teil vernichtenden Kritik an diesem Konzept: „How do we chose the appropriate management techniques to proseletise? [...] As marketing academics we might argue that the test of popularity is indeed a form of market test: as such no other additional questions need to be asked."[200]

Wensley räumt aber auch die Möglichkeit von Marktversagen ein. Dem ist zuzustimmen, denn bei der Auswahl eines Managementkonzeptes können keine Optimierungskalküle angelegt werden. Es ist prinzipiell unvorhersehbar, zu welchem Outcome die Übernahme einer bestimmten Managementtechnik führt. Allein die vielfach beschriebenen unintendierten Effekte während der Umsetzung machen dies unmöglich. Selbst ex-post kann der Performancebeitrag nicht objektiv bestimmt werden. Die Probleme bei der Evaluation von Strategieprojekten wurden oben thematisiert. Ebenso konnte gezeigt werden, daß sich die indirekte Konzeptwahl über die Konsultierung von Unternehmensberatern, die als „brokers of innovation"[201] mit ihren Beratungsprodukten werben, nicht durchrationalisieren läßt. Das würde eine Meta-Expertise erfordern, mit der Expertise beurteilt werden kann. Das gilt insbesondere in Hinblick auf den unübersichtlichen Beratungsmarkt. Es „konkurrieren unterschiedliche Schulen, Ansätze und Paradigmen um Anerkennung, Aufträge und Autorität und lassen den Klienten ratlos bei der Frage, welcher ‚approach' denn wohl wirklich helfen könnte. Klienten orientieren sich deshalb gezwungenermaßen als ‚überforderte Beobachter' an Reputation als Ersatzcode für Richtigkeit [...]"[202] Empirische Studien bestätigen die hohe Bedeutung von Reputationen. Kaas und Schade stellen in ihrer Untersuchung fest: „Reputation, Geschäftsfreundschaften und (die zum Teil daraus resultierenden) Empfehlungen sind offenbar Institutionen[.], die nicht nur aus theoretischer Sicht für eine Reduktion der Informations- und Unsicherheitsprobleme geeignet erscheinen, sondern die sich auf dem Beratungsmarkt auch durchgesetzt haben."[203]

---

199 Marcus, A.A./ Goodman, R.S./ Granzman, D.N., [Diffusion], 1995, S. 119

200 Wensley, R., [Strategy Techniques], 1994, S. 85

201 Kimberley, J.R., [Managerial Innovation], 1981, S. 97

202 Willke, H., [Wissensarbeit], 1998, S. 170 mit bezug auf Luhmann. Vgl. auch Luhmann, N., [Unternehmensberatung], 1989, S. 225f.

203 Kaas, K.P./ Schade, C., [Unternehmensberater], 1995, S. 1075f.; In der Studie von Meffert, H., [Unternehmensberatung], 1990, S. 190 rangiert bei den zur Beraterauswahl befragten Klienten vor den Kriterien „Bekanntheit/ Image" und „Referenzen bzw. Empfehlungen" das Kriterium „Nachgewiesene Kompetenz". Meffert erörtet jedoch nicht, was im einzelnen als Nachweis gilt. Womöglich wird von den Befragten nachgewiesene Kompetenz mit Reputation gleichgesetzt. Nun könnte weiterhin ökonomisch, dann aber auf der Linie der Neuen Institutionenlehre, argumentiert werden, daß Reputation auf einem Kontraktgütermarkt wie dem der Unternehmensberatung insbesondere bei der Projektanbahnung eine ökonomisch begründete Funktion besitzt. Kaas, K.P./ Schade, C., [Unternehmensberater], 1995, S. 1084 deuten mit Blick auf die Institution Reputation eine derartige Argumentation an: „Der Marktprozeß hat hier scheinbar effiziente, von beiden Marktseiten akzeptierte Institutionen hervorgebracht, die das Funktionieren dieses von großen Informations- und Unsicherheitsproblemen gekennzeichneten Marktes erleichtern." Es ist aber fraglich, ob die Strategiebe-

Ein weiterer Einwand gegen die mousetrap theory respektive gegen den „Markttest" betrifft die unterstellte Unabhängigkeit von Verbreitungsgrad und „Effizienz" einer Managementinnovation. Anders als bei einer Erfindung einer Mausefalle müssen bei Strategiekonzepten die Interdependenzen zum Wettbewerb berücksichtigt werden. Es wurde gezeigt, daß bei einem hohen Verbreitungsgrad selbstzerstörerische Effekte zum Tragen kommen können.[204] Ein hoher Verbreitungsgrad kann die „Effizienz" eines strategischen Managementkonzeptes gefährden.[205] Mit anderen Argumenten kommen DiMaggio und Powell zu demselben Ergebnis: „Strategies that are rational for individual organizations may not be rational if adopted by large numbers."[206]

Erklärungsbedürftig bleibt bei der moustrap- bzw. Markttesttheorie ferner, warum sich überhaupt Beraterkonzepte so erfolgreich verbreiten konnten. Die scharfe wissenschaftliche Kritik an diesen Konzepten läßt fraglich erscheinen, ob sie wirklich eine Performancelücke schließen können. Andererseits liegt sowohl der „better mousetrap theory" als auch dem „Markttest" die aus der Diffusionsforschung bekannte „proinnovation bias" zugrunde.[207] Man geht davon aus, daß die Managementkonzepte zu einer Verbesserung der Unternehmenspraxis beitragen. Folgt man dieser Annahme, stellt dies die Überlegenheit wissenschaftlichen Wissens in Frage. So argumentieren denn Berater auch, daß die rein akademische Sichtweise zu realitätsfern sei und zu keiner geeigneten Einschätzung über das praktisch Machbare führe. Dann wäre die „proinnovation bias" ein Problem der wissenschaftlichen Disziplin, während

ratung ein geeigneter Gegenstand für eine derartiges Argument ist. Reputation wäre in dieser Sichtweise eine Institution, die annäherungsweise hilft, die Informationsdifferenz zwischen Anbieter und Nachfrager zu überwinden. Bei Vertrauensgütern, bei denen auch ex post die Qualität der Leistung nicht beurteilt werden kann, stößt diese Argumentation an ihre Grenzen. Schon daß die Einordnung als Vertrauensgut hinreichend ist, kann angezweifelt werden (eine Dose mit angeblich delfinfreundlich gefangenem Thunfisch wäre ebenfalls ein Vertrauensgut). Nach Kirsch, W. [Strategieberatung], 1998, S. 277 stellt die Strategieberatung „als Dienstleistung einen ganz spezifischen Typ" dar, der mit der Kennzeichnung als Vertrauensgut nicht hinreichend beschrieben werden kann. Um nur zwei Probleme der institutionenökonomischen Sicht zu nennen: Reputation kann in der Strategieberatung mehr sein, als nur eine effiziente Institution zur Abwicklung einer Transaktion. Sie kann selbst Gegenstand der Transaktion sein - wenn etwa zur Legitimierung von Strategien Reputation „gekauft" wird. Oder: Reputation unterliegt einem selbstverstärkenden Mechanismus. Strategieberatungen mit großem Umsatz genießen hohe Reputation, und eine hohe Reputation fördert den Umsatz. Es kann dann nicht mehr ohne weiteres gesagt werden, daß die Reputation in komprimierter Form die Fachkompetenz der jeweiligen Beratung widerspiegelt.

204 Vgl. Teil I:1.1.2.

205 Hier taucht wieder die im Zusammenhang mit dem Ressourcenorientierten Ansatz aufgezeigte Paradoxie auf. Vgl. Teil I:2.3. Inwieweit kann kodifiziertes, leicht imitiertbares, d.h. ja auch leicht zu verbreitendes Wissen einen Wettbewerbsvorteil begründen? In der Tat argumentieren Industrieökonomen, daß in oligopolistischen Branchen Managementinnovationen ignoriert werden, weil die Innovation unter Wettbewerbern, die sich gegenseitig beobachten (Interdependenzkriterium!), zu schnell imitiert werden würde, um einen Wettbewerbsvorteil zu zeitigen. Vgl. Abrahamson, E., [Fashions], 1991, S. 593. Andererseits waren es gerade oligopolistische Branchen, in denen aus ökonomischer Sicht die Entwicklung von Konzepten der strategischen Unternehmensführung Sinn machen kann. Vgl. Teil I:2.1.3.

206 DiMaggio, P.J./ Powell, W.W., [Iron Cage], 1993, S. 148

207 Vgl. Teil II:2.1.4 und speziell für „managerial innovations" Kimberley, J.R., [Managerial Innovation], 1981, S. 84f.

bei Beraterkonzepten zu Recht von einer Verbesserung der Unternehmenspraxis ausgegangen werden könnte.

Nun wird zur Überraschung der Strategieforscher immer wieder festgestellt, daß sich allgemeine Managementtrends sowie konkrete Beraterkonzepte durchsetzen, obwohl sie anscheinend ineffektiv oder ineffizient sind.[208] Die Erfahrungen mit Downsizing-Programmen zeigen, daß sich die erwarteten Perfomanceverbesserungen bei einer Vielzahl von Unternehmen nicht einstellten.[209] Das gleiche gilt für die Diversifikationswelle in den 70er und 80er Jahren und die heute aktuelle Mergerwelle.[210] Die Erfahrungen mit konkreten Managementkonzepten weisen in eine ähnliche Richtung. Untersuchungen von Unternehmen, in denen die Portfolio-Analyse angewandt wurde (Ende der 70er Jahre wandten immerhin mindestens 200 der Fortune 500 Unternehmen dieses Konzept an)[211], kommen zu dem Ergebnis, daß diese weniger profitabel waren, als jene Unternehmen, die darauf verzichteten.[212] Ein weiteres Beispiel sind Studien zu dem äußert populären Business Process Reengineering, die Homburg und Hocke resümieren lassen: „Die dargestellten Ergebnisse unserer empirischen Untersuchung lassen letztlich nur den Schluß zu, daß das Konzept in seiner Anwendung gescheitert ist.“[213] Es kann ferner auf die bereits zitierten Autoren verwiesen werden, die auf der Makroebene den Rückgang der US-amerikanischen Wettbewerbsfähigkeit in den 70er, 80er Jahren auf die Verbreitung von Beraterkonzepten zurückführen.

Nun sind sicher auch gegenteilige Evidenzen zu finden.[214] Das führt lediglich zurück zu der Frage, wie überhaupt der Erfolg der Anwendung eines Managementkonzeptes gemessen werden kann.[215] Die Beispiele zeigen aber sehr deutlich, daß nicht ohne weiteres davon ausgegangen werden kann, daß der hohe Verbreitungsgrad eines Managementkonzeptes ein Beleg

[208] Vgl. O'Neill, H.M./ Pouder, R.W./ Buchholtz, A.K., [Diffusion of Strategies], 1998, S. 98.

[209] Vgl. Cascio, W.F., [Downsizing], 1993.

[210] Vgl. bspw. Porter, M.E., [Advantage], 1987, Lubatkin, M.H./ Lane, P.J., [Merger], 1996. Kernstock, J., [Beobachter], 1995, S. 10 (Lit.-ang. weggelassen) bemerkt zu der Diversifikationswelle: „Diversifikation ist in den 80er Jahren ‚en vogue‘, weil die ständige Predigt eines turbulenten Umfeldes, wachsender Konkurrenzdruck des Wettbewerbsumfeldes und auch eine zunehmende Globalisierung Wirkung bei den Unternehmen zeigt und diese nach Risikoverteilung durch Diversifikation streben.“

[211] Vgl. Bettis, R.A./ Hall, W.K., [Portfolio Management], 1981, S. 23.

[212] Vgl. Armstrong, J.C./ Collopy, F., [Competitor Orientation], 1996 und die dort angegebene Literatur. Vgl. Capon, N./ Farley, J.U./ Hulbert, J.M., [Strategic Planning], 1987, S. 281ff. Vgl. zudem die empirisch gestützte Studie in der Business Week (o.V., [Strategic Planner], 1984) , die vom Ende der „Herrschaft der strategischen Planer“ berichtet und im Zusammenhang der negativen Effekte der Portfolio-Analyse einen damaligen Top-Manager zitiert (S. 53): „It's great to say, ‚Why don't we all go into growth businesses? But those are not all highly profitable. If there's a hell for planners, over the portal will be carved the term ‚cash cow‘.“

[213] Homburg, C./ Hocke, G., [Bestandsaufnahme], 1996, S. 14

[214] Zum Beispiel führte Hohberger, P., [Unternehmenspraxis], 1996 im gleichen Jahr wie Homburg eine ebenfalls auf deutsche Unternehmen bezogene Studie zum Business Process Reengineering durch. Er gelangt zu einem wesentlich positiveren Fazit als dieser.

[215] In Zusammenhang mit der Bewertung von Diversifikationsstrategien gibt z.B. Porter, M.E., [Advantage], 1987, S. 43 zu bedenken: „While there is disquiet about the success of corporate strategies, none of the available evidence satisfactorily indicates the success or failure of corporate strategy.“

für dessen positiven Perfomancebeitrag ist. Diese Zweifel sind um so berechtigter, wenn man in Rechnung stellt, daß in wissenschaftlichen Zeitschriften empirische Studien, die den Nutzen bestehender Managementkonzepte in Frage stellen, geringere Veröffentlichungschancen besitzen.[216]

Das Verbreitungsmuster Mode ist losgelöst von der Annahme der effizienten Konzeptwahl, berücksichtigt die Interdependenzen zum Wettbewerb und unterliegt nicht der „proinnovation bias". Einer der Pioniere der Modeperspektive ist Abrahamson.[217] Abrahamson übernimmt einige Erkenntnisse der institutionalistischen Organisationstheorie, die für die hier angestellten Überlegungen einige interessanten Einsichten bietet.

In der institutionalistischen Perspektive sind Organisationen in einen gesellschaftlichen Rahmen von Normen, Werten und unhinterfragten Grundannahmen eingebunden, der bestimmt, was als angemessenes bzw. akzeptiertes ökonomisches Verhalten angesehen wird.[218] Die Entscheidungen eines Unternehmens werden nicht nur durch die technischen und ökonomischen Notwendigkeiten gesteuert, sondern vor allem auch von sozial konstruierten Grenzen. Entgegen der efficient-choice-Perspektive bestimmen keine Optimierungskalküle das Verhalten von Organisationen, sondern das Streben nach Legitimität. Dem liegt die Einsicht zugrunde, daß der Zufluß an Ressourcen und damit letztlich die Überlebensfähigkeit von der Anerkennung durch Verwaltungsbehörden, Kapitalgeber, Kunden, Zulieferer usw., kurz, von den verschiedensten Stakeholdern abhängt. Die Anerkennung wird durch die Übernahme von institutionalisierten Elementen gesichert. Unter Rückgriff auf den Sozialkonstruktivismus von Berger und Luckmann[219] gehen auch die Institutionalisten davon aus, daß Wirklichkeit sozial konstruiert ist. Institutionalisierung ist der Interaktionsprozeß, in dem sich soziale Beziehungen und Handlungen zu nicht mehr hinterfragten, vermeintlich objektiven Gegebenheiten verdichten. Bestimmte Verfahrensweisen gelten als institutionalisiert, wenn sie übernommen werden, weil die gesellschaftlichen Akteure sie unhinterfragt für rational halten und nicht weil sie in einem rationalen Entscheidungsprozeß als am besten für die Aufgabenbewältigung geeignet befunden wurden. Die Annahmen über die Angemessenheit von bestimmten Verfahren resultieren nicht aus den Wahrnehmungen eines individuellen Akteurs, sondern folgen den gesellschaftsweit geteilten kognitiven Schemata.

---

216 Vgl. Armstrong, J.S., [Management Folklore], 1996.

217 Vgl. Abrahamson, E., [Fashions], 1991. Bereits 1986 präsentierte Abrahamson auf der Jahreskonferenz der Academy of Management ein Arbeitspapier zu diesem Thema. Im deutschsprachigen Raum hat vor allem Kieser das Modethema aufgegriffen. Vgl. Kieser, A., [Moden], 1996, Kieser, A., [Theoretisierens], 1997.

218 Was unter dem Label „institutionalistische Organisationstheorie", „Institutionalismus" oder „Neo-Institutionalismus" läuft, ist von großer Varietät und besitzt „viele Gesichter". Vgl. Scott, W.R., [Instutionalism], 1987. Hier stehen die Arbeiten von Meyer, J.W./ Rowan, B., [Myth], 1991 (zuerst 1977) und DiMaggio, P.J./ Powell, W. W., [Iron Cage], 1983 im Vordergrund. Vgl. für einen guten Überblick Walgenbach, P., [Institutionalistische Ansätze], 1995 und weiterführend Türk, [Institution], 1997.

219 Vgl. zusammenfassend hierzu Knorr-Cetina, K., [Konstruktivismus], 1989, S. 87f.

Was im einzelnen als Institution gilt, variiert zwischen den verschiedenen Vertretern der institutionalistischen Organisationstheorie, umgreift jedoch prinzipiell eine breite Palette möglicher Phänomene. Im Vordergrund stehen – und auch das ist noch sehr allgemein – Elemente der Prozesse und Strukturen der Organisation, die branchenweit, nationale oder internationale Verbreitung gefunden haben.[220] Zweifellos können jedoch strategische Pläne bzw. Konzepte, die darüber informieren, wie diese Pläne ausgestaltet werden, als solche institutionalisierten Elemente betrachtet werden.[221] Darüber hinaus hat inzwischen in allgemeinerer Form der Rückgriff auf Unternehmensberatungen eine institutionalisierte Form angenommen. Wenigstens für Großunternehmen ist die Einschaltung von Unternehmensberatungen zur Selbstverständlichkeit geworden. Hier schimmert wiederum die Idee von der Reproduktion von Knappheit durch. Mittlerweile ist im Falle von Strategieprojekten in Großunternehmen anzunehmen, daß der Verzicht auf Strategieberatung die Unternehmensleitung ebenfalls unter Legitimierungsdruck setzt. Angesichts der empirischen Belege für die Normalität der beraterischen Präsenz in Großunternehmen plädiert Faust für eine Umkehrung der Fragestellung.[222] Warum könne es sich der kleine Rest der Beratungsabstinenten noch leisten, keine Berater einzuschalten? Unternehmensberatungen nehmen also etwas Legitimierungsdruck von den Schultern des Managements, sobald sie aber zur Institution werden, reproduzieren sie ihn im gleichen Maße – man muß sich bei Verzicht gegen eine Strategieberatung *entscheiden.*

Institutionelle Elemente werden oft bloß rituell übernommen. Sie fungieren als machtvolle „Rationalitätsmythen".[223] Einerseits werden sie keiner Verifikation unterzogen – sei es, weil der Versuch nicht unternommen wird, sei es, weil dies gar nicht möglich ist -, andererseits wird ihnen weiterhin Glauben geschenkt. Es dürfte deutlich geworden sein, daß die institutionalistische Perspektive einige Implikationen für die Verbreitung von Strategiekonzepten besitzt. Das Streben nach Legitimität sowie die nicht mögliche oder unterlassene Verifikation begünstigen die Konformität von institutionalisierten Elementen. Organisationen imitieren Praktiken von anderen Organisationen und orientieren sich an den Rationalitätsmythen der „organisationalen Felder". Das sind jene relevanten Gruppen von Organisationen im Wahrnehmungsbereich des betreffenden Akteurs, die in Interaktion zueinander stehen und die in ein gemeinsames Sinnsystem eingebunden sind.[224] „Isomorphismus" heißt das Konzept, mit dem erklärt wird, wie sich die Praktiken von Organisationen in der gleichen Branche oder in dem gleichen Geschäftsfeld angleichen. Dabei spielt entweder Imitation als Antwort auf Un-

---

[220] Vgl. Walgenbach, P., [Institutionalistische Ansätze], 1995, S. 272.
[221] Vgl. Becker, A., [Rationalität], 1996, S. 98, Whittington, R., [Strategy], 1993, S. 31.
[222] Vgl. Faust, M., [Unternehmensberatung], 1998, S. 161.
[223] Vgl. Meyer, J.W./ Rowan, B., [Myth], 1991.
[224] Vgl. DiMaggio, P.J./ Powell, W.W., [Iron Cage], 1993, S. 148.

gewißheit die zentrale Rolle („mimetic isomorphism") oder der normative Druck, der durch die Professionalisierung von Wissen entsteht („normative isomorphism").[225]

Die Beobachtung, daß sich institutionalisierte Elemente ausbreiten, ohne notwendigerweise zu einer effizienteren Praxis zu führen, ist mit der institutionalistischen Perspektive vereinbar, es wird sogar von ihr nahegelegt. „One sign of institutionalization is widespread adoption of a form or practice, independent of evidence that it ,works'."[226] Die Institutionalisten haben - vor allem im Non-Profit-Sektor - einige Bemühungen unternommen, ihre Thesen empirisch zu überprüfen.[227] So wurde festgestellt, daß städtische Organisationen als späte Nachahmer Verwaltungsreformen durchgeführt haben, obwohl die ursprünglichen Reformgründe der Vorreiter nicht mehr erkennbar waren. Oder es wurde gezeigt, daß bei Krankenhäusern die Wahrscheinlichkeit der Übernahme einer Matrix-Struktur signifikant zunahm, nachdem eine Mehrzahl anderer Krankenhäuser in der Region dies bereits getan haben.

Luhmann erkennt zwar nicht viel Neues in der institutionalistischen Organisationstheorie, er sieht aber für die neuere Systemtheorie die Verwertbarkeit einzelner Elemente.[228] Ein wichtiger Unterschied zur Systemtheorie besteht jedoch in der Konstruktion der System-Umwelt-Beziehung. Die institutionalistische Perspektive scheint davon auszugehen, daß institutionelle Elemente in einem nicht näher zu erörternden Prozeß in die Organisation eingebaut werden können.[229] Die Organisation, in die die gesellschaftlichen Werte eindringen, bleibt passiv.[230] Schon die oben geführte Diskussion um den Verwendungsprozeß hat gezeigt, daß diese Vorstellung eine unzulässige Verkürzung ist. Im übrigen hat dies die Kritik hervorgerufen, daß mit der Übernahmeidee die Grenzen zwischen Organisation und Gesellschaft verschwimmen. Luhmann grenzt sich in diesem Punkt von der institutionalistischen Perspektive ab: „Anders, als Institutionstheoretiker es nahelegen würden, kann man deshalb nicht davon ausgehen, daß das System die institutionellen Muster seiner Umwelt richtig copiert. Es geht nicht um Übernahme, es geht um Imagination."[231] Institutionen sind Luhmann zufolge explizit oder implizit auf Werte bezogen, für die jedoch gilt, daß sich stets ein Gegenwert finden läßt. „Jeder kann

[225] Vgl. DiMaggio, P.J./ Powell, W.W., [Iron Cage], 1993, S. 150ff. Die beiden Autoren nennen noch den „coercive isomorphism", der vor allem die zwangsweise Durchsetzung von Regelungen durch den Staat meint, jedoch für die Verbreitung von Strategiekonzepten weniger interessant ist.

[226] Davis, G.F./ Diekmann, K.A./ Tinsley, C.H., [Deinstitutionalization], 1994, S. 550

[227] Vgl. zusammenfassend für die folgenden Beispiele Davis, G.F./ Diekmann, K.A./ Tinsley, C.H., [Deinstitutionalization], 1994, S. 550.

[228] Vgl. Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 24, 58f., 311f. und 328ff. Luhmann berücksichtigt jedoch nicht die jüngeren Entwicklungen der institutionalistischen Theorie und bezieht sich im Wesentlichen auf Meyer, J.W./ Rowan, B., [Myth], 1991. Vgl. weiterführend zum Verhältnis von Systemtheorie und Institutionalismus Tacke, V., [Systemtheorie], 1999.

[229] Das schließt nicht aus, das Organisationen mit Hilfe des „decoupling" (Meyer, J.W./ Rowan, B., [Myth], 1991, S. 57f.) die Spannungen zwischen intern wahrgenommen Notwendigkeiten und der Konformitätserfordernissen abzuschwächen, indem die formalen Strukturen und Verfahren von den tatsächlichen Handlungen entkoppelt werden.

[230] Vgl. kritisch dazu Oliver, C., [Responses], 1991, Schneidewind, U., [strukturpolitischer Akteur], 1998.

[231] Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 59

sich für alles, was er erreichen möchte, immer auf Werte berufen."[232] Auf welche Weise Institutionen entscheidungswirksam werden, bleibe daher offen. Noch ein weiterer Punkt bleibt Luhmann zufolge kritisch. So richtig es auch sei, die gesellschaftliche Umwelt mit in Rechnung zu stellen, so vereinseitigend sei es, wenn nur auf Konformitätserfordernisse abgestellt wird. „So wird ein versöhnliches Bild gezeichnet, das Problem der Konstruktion von Identitäten wird unterschlagen, Kontroversen werden entschärft, sie werden entweder auf Personen oder auf Situationen zugerechnet, die man letztlich in den institutionellen Frieden heimzuholen hofft."[233] Das tieferliegende Problem bestehe darin, wie die Identität eines Systems gebildet werden kann, wenn es aus denselben Werten gebaut ist, die in der gesellschaftlichen Umwelt vorkommen.

Ein weiterer Kritikpunkt, der auch im Lager der Institutionstheoretiker erkannt wird, beinhaltet, daß das Entstehen und Vergehen von institutionalisierten Elementen nicht hinreichend geklärt wird. Entweder geht man davon aus, daß diese Elemente anfangs doch in einem technischen Sinne effizient sind oder es entsteht der Eindruck, daß Rationalitätsmythen „vom Himmel fallen".[234] Ebenso ist der Prozeß der Deinstitutionalisierung, das Verschwinden von institutionalisierten Elementen, ein theoretisch nicht befriedigend gelöstes Problem.[235]

Der Modeansatz führt an diesem Punkt weiter. Abrahamson argumentiert, daß Moden das Produkt eines „management-fashion-setting process" sind.[236] Dabei wird die institutionalistische Perspektive erweitert. Neben der Bedeutung von Rationalitätsnormen wird die Bedeutung von Fortschrittsnormen hervorgehoben. Managementmoden kombinieren beide Normen. „A management fashion, therefore, is a relatively transitory collective belief, disseminated by management fashion setters, that a management technique leads rational management progress."[237] Fortschrittlichkeit meint gleichzeitig Innovation und Verbesserung. Dieser Aspekt ist interessant, weil er auf die von den Institutionalisten vernachlässigte Frage hinweist, wie es Organisationen gelingt, mit dem Paradox umzugehen, in ihren Selbstbeschreibungen ihre Individualität in einer Form herauszustellen, die allgemeine Anerkennung findet. Auf der Ebene der Selbstbeschreibung sind Innovationen stets positiv bewertet (nicht aber auf der Ebene der konkreten Änderung) und liefern eine „Vorablegitimation" für Reformversuche.[238] Gleichzeitig dokumentieren Innovationen die Individualität und verweisen andere Organisation in die Beobachterrolle, „also in Rollen ohne Individualitätschancen"[239]. Genau in dem Spannungsfeld von Individualität und Konformität ist das Modephänomen angesiedelt. Bereits 1937 er-

---

[232] Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 311
[233] Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 329
[234] Vgl. Walgenbach, P., [Institutionalistische Ansätze], 1995, S. 300.
[235] Vgl. Davis, G.F./ Diekmann, K.A./ Tinsley, C.H., [Deinstitutionalization], 1994, S. 550.
[236] Vgl. Abrahamson, E., [Fashions], 1991, Abrahamson, E., [Management Fashion], 1996.
[237] Abrahamson, E., [Management Fashion], 1996, S. 257 (Hervorheb. weggelassen)
[238] Vgl. Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 331.
[239] Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 331

kannte Sapir, daß Mode die sich widersprechenden Bedürfnisse nach Konformität und Traditionalität auf der einen Seite und Individualität und Neuheit auf der anderen Seite miteinander vereinbart.[240]

Abb. 25: Der Prozess des „management-fashion-setting“ nach Abrahamson

Launching of Management Fashions by Management Fashion Setters
Processing and dissemination of management rhetorics championing selected techniques

Gurus
Mass Media Organizations
Supply by Management Fashion Setters
Business Schools
Consulting Firms

Demand by Management Fashion Users

Sensing of Management Fashion Demand by Management Fashion Setters
Creation and selection of management techniques to launch into fashion

Sociopsychological and Technoeconomic Forces

Quelle: Abrahamson, E., [Management Fashion], 1996, S. 265

Im Zusammenspiel der einzelnen Akteure der „management-fashion-setting community“ erhalten neue Managementkonzepte den Anstrich von Rationalität und Fortschrittlichkeit. Die Abb. 25 zeigt den Prozeß des fashion-settings im Überblick. Aus der Abbildung geht hervor, daß das Verhältnis von Modeanbietern zu Modenachfragern reziproker Natur ist. Managementmoden reagieren nicht allein auf eine exogen definierte Nachfrage, sie erzeugen diese auch selbst. „Institutional environments also create a supply of problems: there are widely held beliefs about what problems organizations have or should have; fashionable problems are suited to the solutions that are in fashion.“[241]

Zudem ist die Gruppe der Modenachfrager gleichzeitig Quelle für das Modeangebot. So wie Kleidermoden „auf der Straße“ ihren Anfang nehmen, sind es im Strategischen Management

[240] Vgl. Sapir nach Abrahamson, E., [Management Fashion], 1996, S. 271.

oft gut sichtbare Großunternehmen, bei denen eine Managementinnovation erstmalig angewandt wurde.

Daneben ist auf der Abbildung erkennbar, daß ebenfalls externe soziopsychologische und technisch-ökonomische Faktoren Einfluß auf die Modeachfrage besitzen. Beispielsweise bringen Barley und Kunda den Wechsel in der Managementrhetorik mit den makroökonomischen Rahmenbedingungen in Verbindung.[242] Während eines ökonomischen Aufschwungs (verstanden als Bestandteil einer „langen Welle", die über einen Zeitraum von 50 Jahren reicht) wird den beiden Autoren zufolge eine Rhetorik bevorzugt, die auf Strukturen und Technologien zielt, weil in diesen Phasen Kapitalbeschaffung und Automatisierung von zentraler Bedeutung seien. Während eines ökonomischen Abschwungs würde der Faktor Arbeit bedeutsamer und die Managementrhetorik stärker auf die Rolle der Mitarbeiter abstellen. Andere Autoren betonen die Bedeutung des jeweiligen „Zeitgeistes". Beispielsweise wird argumentiert, daß Peters und Watermans Bestseller „In Search of Excellence" deshalb so erfolgreich war, weil er mit der Präsentation von amerikanischen Spitzenunternehmen das durch die japanischen Markterfolge angegriffene Selbstbewußtsein amerikanische Manager wiederherstellte.[243] Derartige Erklärungen neigen wiederum dazu, das Management als Opfer von Managementmoden darzustellen.

Ein anderer Erklärungsansatz stellt in den Vordergrund, daß Moden auf andere Moden reagieren. Modische Managementkonzepte werden zu einem gewissen Grad standardisiert eingesetzt und betonen tendenziell vereinseitigend einige wenige Schlüsselfaktoren. So werden Pendelbewegungen beobachtet, bei denen die Nachfolgemode in die gegenteilige Richtung der Vorgängermode schwingt.[244] „Generell gilt: Organisationsmoden produzieren Probleme, an denen neue Moden anknüpfen können."[245] Blickt man auf die modischen Managementkonzepte, mit denen die Expertenberatungen ihren Umsatz machen, fällt auf, daß sie auf Bereiche zielen, in denen grundlegende Dilemmata der Organisation plaziert sind.[246] Business Process Reengineering setzt auf Objektorientierung versus Funktionsorientierung, der Kernkompetenzansatz auf die Orientierung auf das Kerngeschäft versus unverbundene Diversifikation, die Erfahrungskurve auf Effizienz versus Flexibilität, die Lernende Organisation auf Flexibilität versus Stabilität, die Gemeinkostenwertanalyse auf Kostenorientierung versus Ertragsorientierung oder Lean Management setzt wie viele ähnlich gelagerte Konzepte auf Dezentralisierung versus Zentralisierung. Herbert Simon hat bereits 1946 einige dieser Di-

[241] Brunsson, N./ Olsen, J.P., [Reforming Organization], 1993, S. 38
[242] Vgl. Barley, S.R./ Kunda, G., [Managerial Discourse], 1992.
[243] Vgl. Kieser, A., [Moden], 1996, S. 33.
[244] Vgl. Teil I:1.3.4.
[245] Kieser, A., [Moden], 1996, S. 33
[246] Vgl. Abrahamson, E., [Management Fashion], 1996, S. 274.

lemmata erkannt und gezeigt, daß es keine generelles Verfahren gibt, sie aufzulösen.[247] Organisationen entwickeln Methoden, mit denen sie zur Wahrung ihrer Handlungsfähigkeit diese Dilemmata verdecken. Das Aufkommen einer Managementmode sabotiert das Widerspruchsmanagement der Organisation und fördert ihre Dilemmata zu Tage. In den Bereichen, wo die Widersprüche aufgedeckt werden, ist die Organisation im starken Maße irritationsfähig. Die Modeproduzenten können die Unentschiedenheit des Klientensystems nutzen, indem sie sich eindeutig auf die eine oder andere Seite des Dilemmas schlägt. Sie reagieren auf Uneindeutigkeit mit Eindeutigkeit.[248] Also gerade dadurch, daß die modischen Managementkonzepte Antworten in unbeantwortbaren Bereichen geben, sichern sie sich ihre Anschlußfähigkeit trotz Standardisierung und lassen das Pendel immer wieder erneut ausschlagen und zurückschwingen. So erklärt sich, daß einige Kernideen mit neuem „Outfit" in größeren Abständen immer wieder auftauchen.[249]

Die Gemeinde der „fashion setters" selegiert und definiert Managementkonzepte, stattet sie mit einem Namen aus und generiert die Mode. Daß Unternehmensberatungen an der Verbreitung von Strategiekonzepten maßgeblich beteiligt sind, wurde gezeigt. Sie sind gleichzeitig eine „Brutstätte" für „Managementgurus". Ein McKinsey-Berater schreibt über seine Firma: „This legendary strategic think tank has trained many of the world's greatest management thinkers and business leaders."[250]

Die Business Schools sind auf zweierlei Weise in den fashion-setting-Process eingebunden. Sie tragen durch ihre Lehrtätigkeit und die Ausbildung von MBAs an der Verbreitung von Managementmoden bei. Außerdem sind sie an der wissenschaftlichen Kommunikation beteiligt. Managementmoden werden hier, wie beschrieben, nach wissenschaftsinternen Kriterien bearbeitet. In der Lehre werden Managementmoden offenbar weniger kritisch behandelt als in der Forschung.[251]

---

[247] Vgl. Simon, H., [Proverbs], 1946.

[248] Die Eindeutigkeit bezieht sich auf die oder andere Seite des jeweiligen Dilemmas. Im Ganzen zeichnen sich die Managementmoden eher durch eine Mischung von Eindeutigkeit und Vieldeutigkeit aus. Vgl. Kieser, A., [Quo vadis], 1995, S. 347f.

[249] Vgl. Kieser, A., [Moden], 1996, S. 33f.

[250] Rasiel, E.M., [McKinsey], 1999, Klappentext

[251] Vgl. am Beispiel der Portfolio-Analyse Armstrong, J.S., [Effects], 1994. Das Auseinanderfallen von der Kommunikation in der Lehre und in der Forschung ist nach Luhmann eine weitere Folge der funktionalen Differenzierung der Gesellschaft - in diesem Fall eine Folge der Ausdifferenzierung des Erziehungssystems und des Wissenschaftssystems. Ein Grund dafür ist, daß der Blick in die variantenreiche „Werkstatt der Wissenschaft" autoritätszersetzend wirkt. „Ein Lehrer, der versuchen würde, die monokontexturale Welt durch eine polykontexturale zu ersetzen, dem ‚jeux de raison multiple' nachzugeben oder gar die eigenen Vorstellung ironisch und bezweifelt anzubieten, wird als Lehrer wenig Erfolg haben und allenfalls seinen ‚Stil' vermitteln können. Offenbar ist die Autorität des Wissenden für den Lehrer unentbehrlich, sie wird gleichsam durch Nachfrage konstituiert, wie immer er sich verhält und wie immer er schmerzlich erfahren muß, daß die Wissenschaft diese Autorität gar nicht deckt. Er muß so tun als ob." (Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994 (Lit.-ang. weggelassen). Zur Frage, wie es sich dann mit dem Humboldtschen Ideal der „Einheit von Forschung und Lehre" verhält, vgl. Stichweh, R., [Professionen], 1994, S. 228ff.

Der „Managementguru“ ist die personifizierte Steigerungsform des Experten. An seinem Namen kristallisiert Reputation, und er ist in hohem Maße gesellschaftlich sichtbar. Rosabeth Moss Kanter, Peter Drucker, Tom Peters sind etwa solche Namen, denen ein Guru-Status eingeräumt wird. Die große Bedeutung von Managementgurus bei der Verbreitung von Managementkonzepten wird erst in jüngerer Zeit thematisiert. „The current role of management gurus in the production and diffusion of accepted management wisdom [...] is fundamental. Yet it has been generally overlooked.“[252] Sicher ist der gesteigerte Expertenstatus keine direkte Folge von einer gesteigerten Kenntnis wissenschaftlichen Wissens zum Thema. Die Veröffentlichungen von Gurus werden in wissenschaftlichen Zeitschriften oft äußerst kritisch rezensiert, das ficht ihren Expertenstatus jedoch kaum an.[253] Wichtiger sind die wirkungsvolle Rhetorik,[254] das symbolische Plausibilisieren der Expertise und die Simultanpräsenz in mehreren Kommunikationszusammenhängen.

In der Wissenschaft, der Unternehmensberatung und in den Massenmedien herrschen jeweils ganz spezifische Kommunikationsanforderungen.[255] Dennoch irritieren sich diese Systeme im hohen Maße gegenseitig, und es entsteht gleichsam eine Ko-Evolution.[256] Der Mitnahmeeffekt zwischen den Zusammenhängen entsteht unter anderem durch Reputation. Auf der Außenfassade der Wissenschaft verdeckt Reputation die internen Widersprüche und kritischen Auslassungen. Umgekehrt ist das Wissen um die Praxisrelevanz, das die anwendungsorientieren Managementwissenschaften zur Aufmerksamkeit zwingt, medial vermittelt. Wer in den Medien als Experte anerkannt und gefragt ist, an dem kommt die Wissenschaft mit Anwendungsansprüchen kaum noch vorbei. Und natürlich profitieren in einem Markt, in dem man sich schwer profilieren kann, die Unternehmensberatungen davon, einen Guru in ihren Reihen zu haben. Gemeinsam ist den verschiedenen Kommunikationszusammenhängen, daß sie - wenn auch aus unterschiedlichen Motiven (Publikationsanlässe, Darstellung von Aktualität, Profilierung am Markt) - eine Präferenz für Neues besitzen. Moden reagieren auf dieses Velangen nach Neuem.

Gleichzeitig hat Mode erkennbar etwas mit Imitation zu tun. „Mode entsteht, wenn Nicht-Imitation (nämlich Abweichung) auf Imitation spekuliert und imitiert wird“[257], schreibt Luhmann. Die institutionalistische Literatur hat darauf aufmerksam gemacht, daß die Orientierung an anderen Akteuren bei der Auswahl von Managementkonzepten eine wichtige Rolle spielt. Je höher die Ungewißheit über die Ziele der Organisation und die Zweck-Mittel-Beziehung der in Frage kommenden Managementtechnik, desto wahrscheinlicher ist Imitati-

---

[252] Clark, T./ Salaman, G., [Tales], 1998, S. 138; vgl. auch Huczynski, A., [Management-Gurus], 1994.
[253] Vgl. Clark, T./ Salaman, G., [Tales], 1998, S. 147.
[254] Vgl. Clark, T./ Salaman, G., [Management-Gurus], 1996.
[255] Vgl. zu den Anforderungen der Massenmedien Luhmann, N., [Massenmedien], 1996.
[256] Vgl. Wimmer, R., [Vorwort], 1992, S. 5.
[257] Luhmann, N., [Moderne], 1992, S. 192

on.[258] Geht es um die Verbreitung von Strategiekonzepten, ist fast definitionsgemäß davon auszugehen, daß die Konzeptwahl unter Ungewißheit erfolgt. Sind Imitationsstrategien wirksam, treten „bandwagon-Effekte" auf.[259] Unter Ungewißheit kann schon die schiere Menge der Anwender den Druck auf weitere Organisation erzeugen, das Konzept zu übernehmen, was wiederum die Anwenderzahl und den Legitimationsdruck erhöht usw.

Offenbar muß nur eine kritische Schwelle überschritten werden, bevor der Modezyklus in Schwung kommt. Sowohl Abrahamson als auch einige Institutionstheoretiker gehen davon aus, daß in den frühen Phasen der Verbreitung doch ein positiver Performancebeitrag ausschlaggebend ist für das Überschreiten dieser kritischen Schwelle.[260] Erst in der folgenden Phase kommt die Eigendynamik der Mode zum Tragen. Für den Fall der Verbreitung von Strategiekonzepten wenden O'Neill, Pouder und Buchholtz indes ein: „Of course, not all first adopters need be well matched to the requirements of the strategy. Early adopters can be inefficient. Also, efficiency among early adopters could be the result of lucky accidents."[261] Wieder stellt sich das Bewertungsproblem, und es bekommt an dieser Stelle noch eine neue Wendung: Die Performancedaten können selbst einem „bandwagon Effekt" unterliegen. Am deutlichsten wird dies bei Verfahren, die sich an dem Börsenwert orientieren: „Stockmarket data may be subject to the same bandwagon effects that occur in the adoption of organizations, since the market makers are an interwoven part of the network defining the fads and fashions."[262] Darüber hinaus enthalten die Managementmoden selbst Werthaltungen, wie die Performance zu definieren ist. Levitt und March haben auf die Ambiguität des Erfolgs hingewiesen und darauf, daß die Erfolgsindikatoren, mit denen Organisationen arbeiten, einem Wandel unterliegen.[263] Managementmoden liefern Argumentationsmuster und Beurteilungsmaßstäbe, die es erleichtern, Veränderungsmaßnahmen als sinnvoll und gelungen zu interpretieren.[264] So unterliegt die subjektive Einschätzung über den Erfolg eines Managementkonzepts der Gefahr, Produkt eines „abergläubischen Lernens" zu sein, das von der Managementmode selbst befördert wird.[265]

Der Einfluß der „management-fashion-setting community" wird also bereits wirksam, bevor die Zahl der Anwender die kritische Schwelle überschritten hat. Zu einem gewissen Grad konstruiert die Modegemeinde selbst die Gruppe erfolgreicher Modepioniere. Über das beschriebene „retrofitting" werden eine Reihe von Unternehmen selegiert, die als erfolgreich

---

[258] Vgl. DiMaggio, P.J./ Powell, W.W., [Iron Cage], 1993, S. 149f.
[259] Vgl. Abrahamson, E./ Rosenkopf, L., [Bandwagons], 1993.
[260] Vgl. Abrahamson, E.,. [Fashions], 1991, S. 605.
[261] O'Neill, H.M./ Pouder, R.W./ Buchholtz, A.K., [Diffusion of Strategies], 1998, S. 103
[262] O'Neill, H.M./ Pouder, R.W./ Buchholtz, A.K., [Diffusion of Strategies], 1998, S. 109
[263] Vgl. Levitt, B./ March, J.G., [Organizational Learning], 1988, S. 325.
[264] Vgl. Kieser, A., [Moden], 1996, S. 32.
[265] Vgl. Levitt, B./ March, J.G., [Organizational Learning], 1988, S. 325f.

gelten.[266] Um diese herum werden Erfolgsgeschichten rekonstruiert, die auf die jeweils proklamierte Mode passen – ohne daß die Unternehmen ihre Strategien tatsächlich im Namen der jeweiligen Mode entwickelt haben müssen. Ferner hilft eine ausreichend hohe reputationale Anfangsausstattung der relevanten Akteure der Modegemeinde, um den Modezyklus in Gang zu setzen.

Da Managementmoden nicht nur als rational, sondern auch als fortschrittlich gelten müssen, tragen sie in sich den Keim ihrer eigenen Zerstörung. Mode begeht „kontinuierlich Selbstmord"[267], heißt es. Ab einem gewissen Punkt sind zu viele Unternehmen beteiligt, die Medien verlieren das Interesse, Berater können sich nicht mehr mit der Mode profilieren, das Konzept verwässert, weil die Modebezeichnung für die unterschiedlichsten Varianten und Ansätze herhalten muß – die Mode nutzt sich ab.[268] Das Verlangen nach Neuem der einzelnen Akteure kann mit der alten Mode nicht mehr gestillt werden. Andere Moden drängen auf den Markt und „counterbandwagons" setzen ein.[269] Mehr und mehr Akteure lehnen die Mode ab, das senkt den Übernahmedruck, die Zahl der neuen Anwender wird geringer usw. Im Unterschied zu den ästhetischen Moden wie sie bei Kleidung, Barttrachten, Möbeln usw. zu finden sind, behindert bei Managementmoden das Reflexivwerden über die Modehaftigkeit die Verbreitung und befördert den Abschwung. Wenn ein Managementkonzept in der institutionalisierten Umwelt als Mode gehandelt wird, gerät der Rationalitätsmythos in Gefahr. In jüngerer Zeit hat die populäre Wirtschaftspresse verstärkt kritisch über Managementmoden berichtet und zur Demystifizierung beigetragen. Möglicherweise ist dies ein Grund für die beobachtete Verkürzung der Modezyklen des Managements.[270]

Die hier skizzierte Modeperspektive macht nachdrücklich darauf aufmerksam, daß die Verbreitung von Managementkonzepten im allgemeinen und die Verbreitung von Strategiekonzepten im besonderen nicht ohne den sozialen Kontext, in dem sie stattfindet, untersucht werden kann. Insofern besitzt das Ergebnis, das Kimberley am Beispiel der Verbreitung von Qualitätssicherungssystemen in Gesundheitsorganisationen festhält, allgemeine Gültigkeit: „One cannot hope to understand the fate of this innovation [in diesem Fall des Qualitätssicherungssystems, A.N.] – its diffusion, adoption, and effectiveness – without understanding both the context out of which it was born and into which it is being introduced."[271] Die Modeperspektive steht im Kontrast zu der im Strategischen Management verbreiteten Sichtweise, die

---

[266] Möglicherweise ist dies der Grund dafür, daß man sich in der Regel wesentlich einfacher darauf einigen kann, was erfolgreiche Unternehmen sind, als darüber, was die maßgeblichen Kriterien des Erfolgs sind. Vgl. dazu Kay, J., [Strategy], 1993, S. 18f.

[267] König bzw. Barthes zitiert nach Kieser, A., [Moden], 1996, S. 33

[268] Vgl. Kieser, [Moden], 1996, S. 33f.

[269] Vgl. Abrahamson, E., [Fashions], 1991, S. 599f., Abrahamson, E./ Rosenkopf, [Bandwagons], 1993, S. 505.

[270] Vgl. Kieser, A., [Moden], 1996, S. 23.

[271] Kimberley, J.R., [Mangerial Innovation], 1981, S. 95

Überlegenheit wissenschaftlichen Wissens reiche aus, damit ein Konzept den Weg in die Praxis findet.

Sowohl die institutionalistische Organisationstheorie als auch die darauf aufbauende Modeperspektive von Abrahamson und anderen sind indes mit einem Problem behaftet, das mittelbar mit der Frage um die Gestaltungsmöglichkeiten einer anwendungsorientierten Wissenschaft verknüpft ist. Die Institutionstheoretiker trennen recht deutlich zwischen den Anforderungen der technisch-ökonomischen Umwelt einerseits und der institutionellen Umwelt andererseits.[272] Dabei entsteht der Eindruck, daß die Anpassung an die institutionelle Umwelt unreflektiert geschieht und in Abweichung von den „wirklichen" Erfordernissen – es geht eben nur um Mythen. Die Anpassung an die technisch-ökonomische Umwelt hingegen erscheint real und rational.[273] Die Institutionalisten muten sich selbst zu, beide Welten, wenn auch nur analytisch, trennen zu können. Ohne den Blick hinter die Fassade wäre es sinnlos, von Rationalitätsmythen zu sprechen. Aus der Beobachterperspektive der beteiligten Akteure ist die Trennung zwischen den eigentlichen Sachzwängen und den von diesen abweichenden Anforderungen, die aus den institutionellen Umwelten an sie herangetragen werden, nicht ohne weiteres zu vollziehen. Wenn etwas für real gehalten wird, hat es reale Konsequenzen. Die Handlungen der individuellen Akteure folgen letztlich doch einem rationalem Kalkül, wenn sie die Mythen, Ideologien oder unreflektierten Vorstellungen der institutionellen Umwelt als weitere Parameter in Rechnung stellen. So bemerkt z.B. Deutschmann:

„Isomorphie ist, wie vor allem Meyer und Rowan betonen, keineswegs nur als eine aus Unsicherheit geborene Verlegenheitslösung, sondern durchaus als rationale Strategie zu interpretieren. Denn durch konformes Verhalten gegenüber den normativen Erwartungen der gesellschaftlichen Umwelt können Organisationen auch das Vertrauen wichtiger externer Akteure (z.B. Aktionäre oder staatliche Auftraggeber) gewinnen und damit den Zugang zu Ressourcen sicherstellen. Auf diese Weise können sich auf Isomorphie bauende Strategien rückwirkend, ganz unabhängig von ihrer ursprünglichen Erfolgsträchtigkeit, als effizient erweisen."[274]

Die Übernahme von an sich irrationalen Elementen der institutionellen Umwelten kann sich als rational erweisen, wenn man den Kontext der Anwendung berücksichtigt. Am Beispiel personalpolitischer Instrumente zur „betrieblichen Leistungsbeurteilung" zeigt etwa Fallgatter, daß die unternehmenspraktische Ignorierung vermeintlich überlegener wissenschaftlicher Konzepte zu diesem Thema als rational zu beurteilen ist, wenn man die institutionellen Kontexte berücksichtigt, in denen sie angewandt werden sollen.[275] Die institutionalistische Überlegungen weisen wiederum in jene „Gödelisierung" der Rationalität, von der Luhmann ge-

---

[272] Vgl. bspw. Meyer, J.W./ Rowan, B., [Myth], 1991.
[273] Vgl. Walgenbach, P., [Institutionalistische Ansätze], 1995, S. 277.
[274] Deutschmann, C., [Mythenspirale], 1997, S. 59
[275] Vgl. Fallgatter, M.J., [Ignorierung], 1999.

sprochen hat und an deren Ende die Erkenntnis stand, daß jede Rationalität Ideologie ist.[276] Aus Rationalität wird ein wissenschaftsintern benutztes Suchkriterium. Die Imagination des übergeordneten Beobachterstandpunkts geht verloren. Den dann naheliegenden Schritt, den Institutionalismus an sich selbst zu überprüfen, also institutionalistische Erkenntnisse als ein Produkt wissenschaftlicher Institutionen zu behandeln, wollen die Institutionstheoretiker jedoch nicht gehen.[277]

Ähnliche Problemlagen sind in der Modeperspektive Abrahamsons erkennbar. Auch hier wird deutlich zwischen „technisch-ökonomischen" und „sozio-psychologischen" Kräften unterschieden. Und auch hier wird ersteren ein unmittelbarer Realitätskontakt zugestanden, während letztere fast als pathologisch erscheinen.[278] Dagegen wendet Sturdy ein:

„'Technoeconomic' forces and the ‚sociopsychological' are not seperate, but mutually constituting – they complement, rather than compete with, each other. The economic einvironment may be experienced as an objective reality by individuals, but can be seen as the condition and consequence of a host of corporate actions and individuals anxieties including those based on, say, strivings for status differentiation."[279]

Das Management pauschal als passives Opfer von Moden darzustellen oder die Modedynamik auf ein Muster des Typs „blind leading the blind"[280] zu reduzieren, verfehlt daher den Punkt.[281] Das Bild des passiven Opfers deckt sich nicht mit dem Bild, das die wenigen empirischen Studien zu diesem Thema zeichnen. Watson hat als teilnehmender Beobachter in einem Telekommunikationsunternehmen den Umgang des Management mit den diversen Moderscheinungen untersucht und zeigt, daß es diese durchaus kritisch, zuweilen auch zynisch betrachtet.[282] Die Interviewreihe von Kolbeck belegt ähnliches.[283] Organisierte Sozialsysteme entwickeln interne Verfahren des Umgangs mit Managementmoden. Manches wird offiziös verwandt, anderes zynisch. „Und dies ist der Grund, weshalb die Institutionstheorie nicht genügt. Denn die Differenz offiziös/ zynisch, auf deren Erhaltung als Differenz es entscheidend ankommt, kann nicht in der Umwelt gefunden, nicht mit der Umwelt abgeglichen werden. Sie kann nur im System selbst erarbeitet und erhalten werden als eine Art Lastenausgleich. Oder auch als eine Möglichkeit, eigene Realitätstests durchzuführen im ständigen Widerspruch des System gegen sich selber."[284] Ob dies als Abweichung von den „wahren" techno-

---

276 Vgl. Teil II:3.2.3.
277 Diese Idee klingt jedoch bei Tacke, V., [Systemtheorie], 1999, S. 77f. an.
278 Vgl. Sturdy, A., [Consultancy Process], 1997, S. 395.
279 Sturdy, A., [Consultancy Process], 1997, S. 395
280 Diese Formulierung taucht bei O'Neill, H.M./ Pouder, R.W./ Buchholtz, A.K., [Diffusion of Strategies], 1998, S. 101 auf.
281 Vgl. auch Knights, D./ Morgan, G., [Corporate Strategy], 1991, S. 269.
282 Vgl. Watson, T.J., [„flavours of the month"], 1994.
283 Vgl. Kolbeck, C., [Beratung], 1998, S. 79ff.
284 Luhmann, N., [Organisation und Entscheidung], 1995, S. 332

ökonomischen Anforderungen interpretiert wird oder nicht, wäre nur von einem Beobachterstandpunkt außerhalb der Gesellschaft zu beurteilen. Dieser Standpunkt ist nicht verfügbar. Die wissenschaftliche Disziplin des Strategischen Managements ist selbst in den Modezyklus eingebunden, den sie beobachtet.

5 Möglichkeiten einer anwendungsorientierten Theorie des Strategischen Managements

5.1 Folgerungen für die Wissenschaft des Strategischen Managements

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Frage, wie sich die mangelnde Praxisrelevanz einer wissenschaftlichen Disziplin erklärt, die in anderer Hinsicht - nämlich in bezug auf den Grad der innerwissenschaftlichen Aufmerksamkeit, den raschen Institutionalisierungsprozeß und den Glanz, den sie ausstrahlt - höchst erfolgreich war und zum Teil noch ist. In der einschlägigen Literatur wird diese Frage allenfalls gestreift. Man sieht in ihr keinen gesonderten Forschungsanlaß. Gleichwohl hat sich in der bis hierhin vorgenommenen Auseinandersetzung mit dem Forschungsfeld herausgestellt, daß es einige implizite Antworten auf diese Frage gibt, die auch eine Vorentscheidung darüber enthalten, wie dieses Problem überwunden werden soll. Von diesen Antworten hängt auch ab, welche Position die wissenschaftliche Disziplin des Strategischen Managements zu dem Phänomen der Strategieberatung einnimmt, die im Gegensatz zu ihr große Resonanz in der Unternehmenspraxis gefunden hat.

Zum einen wird auf den Prozeß des Wissenstransfers fokussiert. In dieser Perspektive geht es darum, die zeitlichen, sprachlichen oder politischen Barrieren zu überwinden, die dem Transfer entgegenstehen. Die Diffusionsforschung nimmt sich explizit dieser Thematik an. Die Qualität des wissenschaftlichen Wissens als solchem bleibt dabei weitgehend außer acht. Es wird schlicht von der Überlegenheit des wissenschaftlichen Wissens ausgegangen („pro-innovation bias"). Popularisierung ist dann ein zentraler Bestandteil des Programms, mit dem die Irrelevanz überwunden werden soll.

Zum anderen wird unter der Hand die Qualität des wissenschaftlichen Wissens in Frage gestellt. Wenn, wie im Strategischen Management implizit weit verbreitet, von einer „better mousetrap theory" oder einer „Markttest"-Perspektive ausgegangen wird, reicht die Überlegenheit des wissenschaftlichen Wissen aus, damit es früher oder später in die Praxis dringt. Geschieht dies nicht, können die Ursachen für die fehlende Praxisrelevanz nur noch in der mangelnden Qualität des wissenschaftlichen Wissens verortet werden. Das Programm zur Überwindung lautet dann: Erhöhung der „statistical power", sorgfältigere Theoriearbeit, genauere Kenntnis der wahren Probleme usw.

Die beiden Problemzuschreibungen für die mangelnde Praxisrelevanz der wissenschaftlichen Disziplin des Strategischen Managements schließen einander nicht aus. Kreuztabelliert man

die Zuschreibungen, werden idealtypisch vier implizite Grundhaltungen zu dem Problem sichtbar.

Abb. 26: Grundhaltungen zu dem Problem der mangelnden Praxisrelevanz im Strategischen Management

	Überlegenheit wiss. Wissens	**Unterlegenheit wiss. Wissens**
Keine grundsätzl. Transferprobleme	Chauvinistische Haltung (1)	Selbstbezichtigungshaltung (2)
Transferprobleme	Pädagogische Haltung (3)	Zynische Haltung (4)

Beispielhaftes Zitat:

(1) „By and large, our data show that the business community knows relativley little about the kinds of research being carried out within business schools and the findings obtained from that research. [...] The responsibilities, however, [...] do not lie only within the university. Those in key managerial and executive positions have to ask themselves to what extent they and their colleagues are in a ‚learning mode.'" *Porter, L.W./ McKibbin, L.E., [Management Eductation], 1988, S. 179*

(2) „It's often crap. [...] They say nothing in these articles, and they say it in a pretentious way." *Richard R. West nach Byrne, J. A., [Ivory Tower], 1990, S. 50*

(3) „We could help. After all, we possess an understanding of complex organizations and of human behavior in those organizations. We could matter. Why do we have such a limited role? The answer, I believe, lies not in any conspiracy or antagonism toward the field of management, but rather in our own failure to present ourselves – our body of knowledge and our perspective – to the world of affairs." *Hambrick, D.C., [Academy], 1993, S. 15*

(4) Diese Position wird in der Literatur nicht offen kommuniziert.

Quelle: eigene

Die chauvinistische Haltung ergibt sich, wenn keine grundsätzlichen Wissenstransferprobleme gesehen werden und gleichzeitig die Überlegenheit wissenschaftlichen Wissens unterstellt wird. Die mangelnde Rezeption von wissenschaftlichen Erkenntnissen wäre dann auf Desinteresse, Ignoranz, Unbelehrbarkeit oder gar intellektuelle Überforderung der Systeme aus dem Anwendungsbereich zurückzuführen. Wird die Relevanz beraterischen statt wissenschaftlichen Wissens beobachtet, deckt sich die chauvinistische Haltung mit der Perspektive vom Klienten als „Opfer". Aus der chauvinistischen Haltung resultiert die Kritik an der Unternehmenspraxis, die nicht kritikfähig genug ist, das Spiel der Berater zu durchschauen.

Aus der Selbstbezichtigungshaltung heraus stellt sich die Situation ganz anders dar. Fehlende Praxisrelevanz erklärt sich in dieser Haltung dadurch, daß die Wissenschaft überhaupt nicht in der Lage ist, der Praxis tatsächlich überlegenes Wissen anzubieten. Die Bemühungen zur Überwindung der Situation müssen sich folglich auf die Verbesserung des wissenschaftlichen Wissens selbst konzentrieren. Verweise auf die Unreife der noch jungen Disziplin oder die zu niedrigen Standards in der Theoriearbeit und der empirischen Forschung gehen in diese Richtung. Eine Spielart der Selbstbezichtigungshaltung ist der nach innen adressierte Vorwurf der mangelnden Kenntnis über die wahren Probleme der Unternehmenspraxis. Die praktisch

relevante Strategieberatung dient für Vertreter dieser Haltung in vielerlei Hinsicht als Vorbild. Immerhin setzen sich die Beraterkonzepte durch, und schon das ist für Vertreter der Selbstbezichtigungshaltung ein Indiz für eine gewisse Überlegenheit beraterischen Wissens.

Die pädagogische Haltung ist wohl am stärksten verbreitet. Die Überlegenheit wissenschaftlichen Wissens wird nur sehr selten in Frage gestellt. Bevorzugt werden Erklärungen, die auf Wissenstransferbarrieren abheben. Hier geht darum, die Anstrengungen darauf zu richten, dem überlegenen Wissen den Weg in die Praxis zu ebnen. Es müssen Zugänge zu den Systemen des Anwendungsbereichs gefunden werden, und die Wissenschaft ist dafür verantwortlich, ihre Inhalte durch entsprechende Übersetzungsarbeit für die Unternehmenspraxis aufzubereiten. Die Vermeidung von wissenschaftlichem Jargon und die Unterstützung von Transferaktivitäten sind in dieser Haltung Ansatzpunkte für mehr Praxisrelevanz. Bestandteil der pädagogischen Haltung ist es, die Systeme aus dem Anwendungsbereich über die Defizite von beraterischem und Erfahrungswissen aufzuklären.

Die zynische Haltung dürfte in den seltensten Fällen offen zum Ausdruck gebracht werden. Man geht von der Unterlegenheit wissenschaftlichen Wissens aus, aber günstigerweise ist die Praxis durch Transferbarrieren geschützt. Das schließt nicht aus, daß offiziell das Bild einer angewandten Wissenschaft weiterhin gepflegt wird, ohne daß ein ernsthaftes Interesse besteht, das Wissen in praktische Verwendungszusammenhänge zu bringen. Man tut so als ob und ist allenfalls darauf bedacht, den Schein der Anwendungsorientierung zu wahren. Vertreter der zynischen Haltung stehen der Dominanz des beraterischen Wissens in der Praxis gleichgültig gegenüber.

Mit den vorangegangenen Ausführungen in dieser Arbeit wurde gezeigt, daß das Problem der mangelnden Praxisrelevanz nicht innerhalb der dargestellten vier Kästchen zu bearbeiten ist. Vielmehr ist in der Reflexion der Unterscheidungen, die die genannten impliziten Grundhaltungen erst konstituieren, der Ansatzpunkt zur Überwindung des Anwendungsproblems des Strategischen Managements zu suchen. Den vier Grundhaltungen ist gemeinsam, daß ihnen ein Trivialmodell angewandter Wissenschaft zugrunde liegt. Wissen wird wie ein transferierbares Partikel behandelt, und der Prozeß des „Transfers" ist unabhängig von der Art des Wissens, das transferiert wird. Es ist ein „commodity exchange model", in dem das Relevanzproblem vergleichbar ist mit Absatzproblemen von industriell gefertigten Mausefallen. Entweder ist die Produktqualität unzureichend oder die Marketing- und Vertriebsmaßnahmen reichen nicht aus. Vor allem in der verbreiteten pädagogischen Haltung wird dann das Heil in der Verstärkung der Bemühungen, wissenschaftliches Wissens zu popularisieren, gesucht. Whitley beschreibt diese gängige Sicht:

„Thus it [the scientific knowledge, A.N.] has to be transformed into everyday terms if it is to be popularised successfully. This transformation cannot affect the truth status of scientific

knowledge, since that is guarranteed by the procedures and norms of the scientific community, but it obviously changes the form in which this knowledge is expressed. The conventional view of the transformation process is to treat it as a technical problem which can be surmounted by increasing the general level of scientific training in the population and to develop new, better ways of communicating complex ideas. The knowledge itself is assumed to remain unchanged throughout the transformation process."[1]

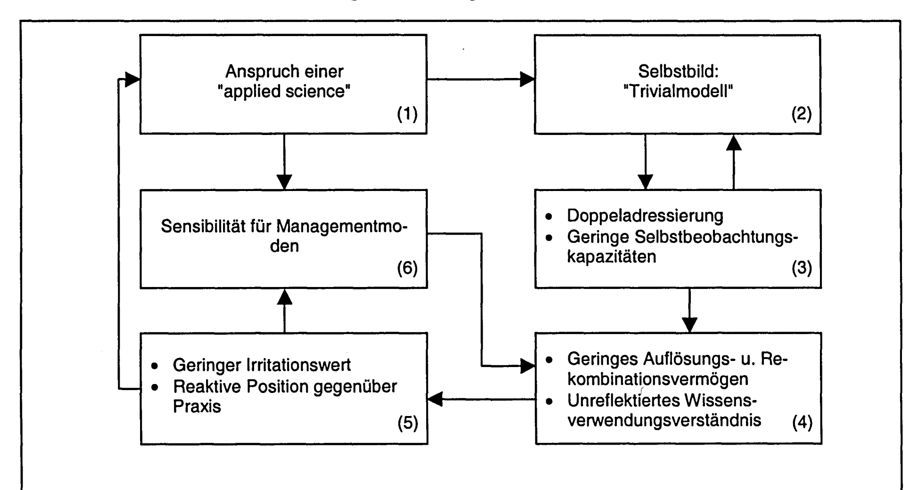
An die Stelle dieser Sichtweise wurde zuvor ein nicht-triviales Modell von anwendungsbezogener Wissenschaft gesetzt. Ob wissenschaftliches Wissen über- oder unterlegen ist, entscheidet sich für die Wissenschaft in dem Publikationsnetzwerk der Wissenschaft und für die Organisation in dem Entscheidungszusammenhang der Organisation. Das ist die Konsequenz aus der autopoietischen Geschlossenheit sozialer Systeme. Ein Standpunkt außerhalb der Gesellschaft, von dem dies zugunsten der einen oder anderen Seite beurteilt werden könnte, existiert nicht. Die Wissenschaft kann in der Suche nach diesem Standpunkt auch nicht in die Wissenschaftstheorie entfliehen. Wissenschaftliche Kommunikation über wissenschaftliche Kommunikation bleibt wissenschaftliche Kommunikation und ist Bestandteil des Netzwerkes, das sie beschreibt. Die Flucht endet im Münchhausen-Trilemma. Hierarchische Ansprüche sind nicht gedeckt. In ihren Pionierstudien haben Beck und Bonß dies auf empirischem Wege gezeigt. „Während in den Diskursen über die Praxis wie selbstverständlich von einer ‚Überlegenheit' des wissenschaftlichen Wissens ausgegangen wird, zeigen die konkreten Analysen, daß die Differenz zwischen beiden Seiten nicht hierarchisch, sondern qualitativ zu denken ist. Wissenschaft liefert nicht notwendig ein besseres, sondern zunächst einmal anderes Wissen."[2] Wenn dies so ist, läuft Anwendungsorientierung auf die produktive Nutzung von Differenzen hinaus.

Damit muß, zumindest wenn es um nicht-technische Sachverhalte geht, die Transfermetapher aufgegeben werden. Im Verwendungsprozeß treffen verschiedene Wirklichkeitskonstruktionen auf einander, die Beobachter beobachten sich gegenseitig, eine intensive Interaktion findet statt, und was in diesem Prozeß entsteht, besitzt eine eigene Qualität. Die Vertreter der systemischen Beratung tragen dem Rechnung, indem sie von einem kommunikativ erzeugten Kontaktsystem sprechen. Ein Kontaktsystem ist keine Pipeline, in der der notwendige Druck erzeugt wird, damit Wissen von der Wissenschaft in die Praxis fließt. Der Prozeß der Wissensverwendung läuft nicht sinneutral ab. „Thus popularisation, in the sense of communicating the meaning of scientific knowledge to a large, lay public, is *infeasible* once strong barriers are perceived between the producers of scientific knowledge and the general laity. [...] This is not a matter of ‚distortion' of the true message, but is rather an inevitable concomitant

[1] Whitley, R., [Popularisation], 1985, S. 7
[2] Beck, U./ Bonß, W. [Verwissenschaftlichung], 1989, S. 9

of translation from one system of discourse to another."[3] In den wenigen empirischen Untersuchungen zu dem Verwendungsprozeß haben Knauth und Wolff zeigen können, daß der Ausweis von sozialwissenschaftlichem Wissen die Funktion eines „Scharniers" übernehmen kann, mit dem die Differenzen markiert werden, eine Übertragung von Beständen hingegen nicht abbildbar ist.[4]

Abb. 27: Circulus vitiosus des Strategischen Managements



Beispielhaftes Zitat:

(1) „We believe in discovering, sharing, and applying managerial knowledge." *Academy of Management, [Code of Ethical Conduct], 1997, S. 1469*

(2) „[T]hey all [die Managementwissenschaften, A.N.] seem to share the belief that science is essentially a method of producing and validating knowledge which can be applied in a straightforward way." *Whitley, R., [Practically-Oriented], 1984, S. 369*

(3) „The argument on theory versus practice is perhaps itself an example of academic quibbling. Whether research should be theoretical or directed towards practice is akin to arguing whether the apple should be eaten as a fruit or made into a pie. The pie will also be eaten." *Gopinath, C./ Hoffman, R., [Strategy Research], 1995, S. 98*

(4) „Borrowing categories from the realm of practice, however, short-circuits the efforts at abstraction required to delineate any object of enquiry, and tends to limit knowledge about strategy to descriptive statements an case studies." *Rouleau, L./ Séguin, F., [Strategy], 1995, S. 103*

(5) „Business school deans like to argue that their research programs, though abstract, constitute the practices of tommorow. The opposite is closer to the truth. Yesterday's business strategies are the subject of today's research in strategic management [...]." *Rumelt, R.P./ Schendel, D./ Teece, D.J., [Economics], 1991, S. 21f.*

(6) „[G]iven its importance in practice, we risk losing our credibility as management theorists by ignoring TQ [bzw. andere Managementmoden, A.N.] in our research." *Dean, J.W./ Bowen, D.E, [Management Theory], 1994, 393*

Quelle: eigene

Die Ablehnung des Trivialmodells von Wissenschaft steht in keinem Widerspruch zu der Beobachtung, daß es als eine Form der Selbstbeschreibung in der Wissenschaft des Strategi-

[3] Whitley, R., [Popularisation], 1985, S. 7 (Hervoheb. von mir, A.N.)
[4] Vgl. Knauth, B./ Wolff, S., [Verwendung], 1989, Knauth, B./ Wolff, S., [Pragmatik], 1989.

schen Managements auftaucht. Und weil sich die Disziplin des Strategischen Managements von dieser Selbstbeschreibung leiten läßt, so die hier vertretene These, ist ihr operativer Kern nie tatsächlich praktisch relevant geworden. Es ist ein circulus vitiosus, in dem sich das Strategische Management verfangen hat. Vgl. Abb. 27.

Seit jeher unbestritten ist, daß das Strategische Management dem Anspruch nach eine „applied science", eine angewandte Wissenschaft, ist. Eine weitergehende Auseinandersetzung darüber, wie das Theorie-Praxis-Verhältnis zu fassen ist, wenn man diesem Anspruch nachkommen will, fand hingegen nicht statt. Relativ umstandslos ließ man sich von dem Selbstbild eines Trivialmodells angewandter Wissenschaft leiten.

Verknüpft mit dem Trivialmodell ist zum einen die Adressierung auf Wissenschaftler und Praktiker zugleich - zumindest auf der offiziellen Ebene. Zum anderen zog das trivialisierte Selbstbild nach sich, daß die Disziplin keine größeren Selbstbeobachtungskapazitäten aufbauen konnte. Weder wurde das Wissenschaftsanwendungsmodell theoretisch überprüft noch wurden nennenswerte empirische Untersuchungen zum Prozeß der Wissensverwendung durchgeführt. Traut man dem Trivialmodell, sind in diese Richtung gehende Bemühungen auch nicht anzustreben. Es sind wissenschaftsintern ausgerichtete Operationen, deren Managementimplikationen zunächst nicht erkennbar sind. Aus der Perspektive des Trivialmodells handelt es sich bei derartigen Operationen lediglich um Schritte, mit denen sich die Wissenschaft auf der Wendeltreppe des Elfenbeinturms weiter nach oben schraubt.

Die Doppeladressierung entspricht der Leitidee, eine Kongruenz der wissenschaftlichen mit der unternehmenspraktischen Perspektive herzustellen. In der Disziplin des Strategischen Managements wurde indes immer wieder festgestellt, daß es offenbar ein Spannungsverhältnis gibt zwischen den Anforderungen an wissenschaftliche und unternehmenspraktische Formen der Kommunikation. Daß es eine derartige Trade-off-Beziehung gibt, kann bei Licht betrachtet nicht überraschen. Die Qualität wissenschaftlichen Wissens bemißt sich nicht zuletzt daran, wie gut es in den bestehenden Theoriezusammenhängen verankert ist. Nun ist Kommunikation auf Linearität angewiesen, sie kann nicht alles auf einmal mitteilen, schon gar nicht den gesamten Publikationskontext, in dem wissenschaftliches Wissen entsteht. „Das betrifft nicht nur Begriffsbezeichnungen, Terminologien, Fremdwörter, sondern zusätzlich und belastender noch den Duktus der Argumentation, der in jedem Gedankenschritt auf ein Vorwissen angewiesen ist, das wegen der schmalen Themenbreite jeder Kommunikation nicht immer dort, wo man anknüpft, expliziert werden kann."[5] Die Mittel, mit denen das Strategische Management sich traditionell die Praxisrelevanz sichern will - Doppeladressierung, Entleihen von Kategorien aus der Praxis, Einklinken in Modethemen, Darstellung unmittelbarer Managementimplikationen usw. - stehen im ständigen Widerspruch zu dieser Anforderung.

[5] Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 624

So kommt es zu einer eigentümlichen Vermischung von wissenschaftlicher und unternehmenspraktischer Kommunikation, von Beobachtung 1. Ordnung und Beobachtung 2. Ordnung. Über „retrofitting", vieldeutige „symbolic labels" oder ad hoc-Rückgriffe in den Praxiskontext werden die inneren Widersprüche überdeckt. Luhmann beschreibt die Auswirkungen derartiger Maßnahmen: „Die systeminterne Anschlußfähigkeit, die empirische Verifikation, die Genauigkeit der Begriffe werden vernachlässigt, um dem verbreiteten Interesse an Forschungsresultaten entgegenzukommen. Inflationäre Erscheinungen dieser Art sind, wie Fieber, ein deutliches Symptom dafür, daß das System sich gegen Außeneinflüsse wehrt, in dem es ihnen Rechnung trägt."[6] Die Zersplitterung der Disziplin ist ebenfalls eine Folge dieser Situation. Whitley zeigt, daß das Einbinden verschiedener Adressaten die Durchsetzung akademischer Standards erschwert, zu einer geringeren Koordination innerhalb des Publikationsnetzwerk führt sowie eine gewisse Diffusität und Vieldeutigkeit der publizierten Beiträge nach sich zieht: „Research strategies tend to be highly differentiated and divergent with little common background knowledge or shared intellectual objectives. The expansion of jobs and facilities, coupled with the imporance of teaching goals and managerial ‚relevance' in employment policies, encouraged the proliferation of topics and techniques in management studies and the plurality of goals and standards."[7] Innerhalb des operativen Kerns der Disziplin mag dies inzwischen etwas anders aussehen und de facto werden nunmehr fast ausschließlich Wissenschaftler angesprochen. Im Ganzen aber hat die Doppeladressierung die Akkumulation und Koordination wissenschaftlichen Wissens erschwert, das Auflöse- und Rekombinationsvermögen des Strategischen Managements herabgesetzt und die Möglichkeiten eingeschränkt, aus der reaktiven Position gegenüber der Praxis herauszukommen.[8]

Darüber hinaus hatten die geringen Selbstbeobachtungskapazitäten zur Folge, daß sich innerhalb der Disziplin des Strategischen Managements kein wissenschaftlich reflektiertes Verständnis darüber entwickeln konnte, wie der Verwendungsprozeß theoretisch zu fassen ist. Das Maß an Anwendungsorientierung geriet so zu einer Frage der Bereitschaft, wieviel innere Widersprüche und Unschärfen in der Begriffsverwendung man in Kauf nehmen will und ggf.: wie kunstfertig das „Retrofitting" ausgeübt wird, um die Fiktion vom Trivialmodell und den Anschein von Einheit aufrechtzuerhalten. Oder man entkoppelte gänzlich die wissenschaftliche von der unternehmenspraktischen Kommunikation, so daß die einzige Einheit nur noch in den Namen und der Reputation des wissenschaftlichen Experten zu finden ist, der jedoch in verschiedenen Kontexten unterschiedliches kommuniziert.

---

6 Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 623

7 Whitley, R., [Fragemented State], 1984, S. 343

8 Ähnliches beobachtet Weick, K.E., [Tools], 1996, S.310 in der Organisationstheorie: „Researchers often adopt atheoretical lay language that stays close to the practice and simply recapitulates what organizations feeld they already know and say. [...] When two groups found to be doing the same thing, one is probably dispensable."

In der Summe hatten diese Entwicklungen zur Folge, daß angesichts der Nichtkommunizierbarkeit wissenschaftlichen Wissens die Berührungspunkte zur Praxis reduziert wurden bzw. daß man allenfalls im nachhinein das in wissenschaftliche Kontexte einzubauen suchte, was in der Managementpraxis gerade aktuell war – insbesondere die Managementmoden der Strategieberater. Die gelegentlich angefertigten Selbstdiagnosen in der Disziplin des Strategischen Management kamen so immer wieder zu demselben Ergebnis: Mangelnde Praxisrelevanz. Im gleichen Atemzug wurde die Therapie zur Überwindung der Situation empfohlen, nämlich den Anwendungsbezug nicht aus den Augen zu verlieren und die Differenzen zwischen Wissenschaft und Praxis einzuebnen.

So als ob dieser Vorstellung nicht schon seit den Anfängen des Strategischen Managements gefolgt worden wäre, verschrieb sich die Disziplin diese Therapie immer wieder neu. Bereits auf der Pittburgher Konferenz wurde die Forderung laut, das „practitioner/ academic link" zu stärken, den „semantischen Sumpf" des akademischen Jargons trockenzulegen sowie weitere Plattformen und Publikationen zu schaffen, die auf die Belange von Wissenschaftlern und Praktikern zugleich ausgerichtet sind.[9] Im Editorial zur ersten Ausgabe des Strategic Management Journals wird ausdrücklich sowohl eine akademische als auch eine unternehmenspraktische Perspektive eingenommen, die Doppeladressierung eingefordert und hervorgehoben, daß sich das Editorial Bord aus Vertretern beider Lager zusammensetzt.[10] Später forderte Bettis angesichts des dennoch aufgetauchten Relevanzproblems neben einer stärkeren Orientierung an den Praxisproblemen: „Encourage the development of realistic implications as a normal part of the research process."[11] Die in diese Richtung gehenden Appelle reißen bis heute nicht ab. Mit wachsendem Leidensdruck steigt die Zahl der Stimmen, die in dieselbe Kerbe schlagen.[12] Ein jüngerer, etwas weitergehender Vorschlag, der um so mehr auf das Programm der Einebnung von Differenzen setzt, stammt von Krogh, Roos und Slocum.[13] Auch diese Autoren sehen das Relevanzproblem und votieren für mehr Co-Veröffentlichungen von Wissenschaftlern und Praktikern, stärkere Einbindung von Praktikern in den peer-review-Prozeß sowie in die editorial boards, Revitalisierung der Aktionsforschung und mehr Praktikerkommentare in Fachzeitschriften - mit dem Ziel: „All of this should contribute to unifying (dominant) languages from academia and practice into a sole legitmate language for the realm of strategic management [...]."[14]

---

[9] Vgl. Charan, R. et al., [Practitioners' Views], 1979.

[10] Vgl. Schendel, D./ Ansoff, I./ Channon, D., [Statement of Editorial Policy], 1980.

[11] Bettis, R.A., [Straightjacket], 1990, S. 318

[12] Vgl. bspw. Chakravarthy, B.S./ Doz, Y., [Process], 1992, S. 9, Eisenhardt, K.M./ Zbaracki, M.J., [Strategic Decision], 1992, S. 33, Feurer, R./ Chaharbaghi, K., [Strategy Development], 1995, S. 20, Sanchez R./ Heene, A., [Reinventing], 1997, S. 315.

[13] Vgl. Krogh, G. von/ Roos, J./ Slocum, K., [Corporate Epistemology], 1994.

[14] Krogh, G. von/ Roos, J./ Slocum, K., [Corporate Epistemology], 1994, S. 66; Ironischerweise begründen die Autoren dieses Programm der Angleichung mit ihrer Interpretation des Autopoiesekonzeptes.

Es erscheint wenig plausibel, daß mangelndes Bemühen oder Interesse die eigentliche Ursache dafür sind, daß das Programm der Einebnung von Differenzen inklusive der damit verbundenen Anwendungshoffnungen nie richtig verwirklicht wurde und daß man folglich nur lange und vehement genug dieses Programm einklagen muß, damit dies geschieht. Zumindest in der Peripherie der Disziplin hat sich dieses Programm in Teilen durchgesetzt, ohne daß dies die Praxisrelevanz sichergestellt hätte. „Strategy has become a meeting ground for practitioners and theorists, and because it's an action research arena, there's continious pressure to ground your theory. You can't retreat behind a wall of academic jargon."[15] In der Tat sieht Meyer in diesem Punkt eine „distinctive competence" der Disziplin. Eine andere Position wurde ja im Mainstream des Strategischen Management nie ernsthaft vertreten, die editorial policies waren von Beginn an auf dieses Programm eingestellt, die reward-Mechanismen belohnen (vermeintlich) praxisrelevante Publikationen und US-amerikanische Strategieforscher sind typischerweise auch als Unternehmensberater oder in anderer Form in Praxiszusammenhängen tätig. Die Stakeholder der Business Schools - ob Studenten, Sponsoren, MBAs einstellende Unternehmen oder Institutionen, die Drittmittel vergeben - üben erheblich Druck auf die Wissenschaft des Strategischen Managements aus, praxisrelevante Forschung zu betreiben. Die in der Wirtschaftspresse veröffentlichten Rankings von Business Schools spielen eine große Rolle in deren Wettbewerb untereinander. Praxisrelevanz ist dabei stets ein wichtiges Beurteilungskriterium. Und schließlich werden unter dem Banner „Relevance" innerhalb der Business Schools Forschungsprogramme umgearbeitet, Budgets beschnitten, Evaluationskriterien für Promotionen verändert, Departments verkleinert usw.[16] Von fehlendem Interesse oder Anreiz, die Disziplin nach dem Trivialmodell gestalten, kann daher nicht gesprochen werden. Doch diese Vorstellung scheint vorzuherrschen, wenn man versucht, durch an die Wissenschaft gerichtete Appelle die Situation zu verbessern.

Die Entwicklung des Strategischen Managements zeigt, daß diese Appelle zwar jenes „Fieber" hervorgerufen haben, das Luhmann zufolge typisch für Disziplinen ist, die unter dem Druck externer Ansprüche stehen. Sie führten aber nicht zu einer Verwirklichung des Trivialmodells. So wie Mulkay, Pinch und Ashmore dies am Einzelfall dargelegt haben, zerfiel auch die Kommunikation in der gesamten Disziplin des Strategischen Managements wie eine Öl-Wasser-Emulsion immer wieder in zwei Phasen, auch wenn wissenschaftsintern die Fiktion des Trivialmodells - quasi durch „Durchschütteln" der verschiedenen Sprachspiele - weiterhin gepflegt wurde. Das Auseinanderdriften von wissenschaftlicher und praktischer Kommunikation wurde, wie z.B. von Lyles, regelmäßig festgestellt und als Problem wahrgenommen: „Arguments about the nature of the field often return to the basic distinction between applied and theoretical research [...]. [Strategic Management, A.N.] needs to address how to

[15] anonymer Fachvertreter zitiert nach Meyer, A.D., [Distinctive Competence], 1991, S. 827 (Hervorb. weggelassen, A.N.)

serve two masters (academics and practitioners) and how to incorporate research methodologies that make the research meaningful to both."[17] Ähnlich äußerte sich Shrivastava: „The challenge facing strategy researchers is to develop rational critiques of their field which open up ways for combining rigorous and useful research."[18] Die im Trivialmodell enthaltene Annahme, je besser wissenschaftlich gemacht, desto brauchbarer und demzufolge relevanter für die Praxis, hat sich offenbar nicht bestätigt.[19] Vielmehr sind die oben genannten Appelle selbst Bestandteil des Problems, weil sie die Vorstellung vom Trivialmodell wiederbeleben und damit den circulus vitiosus immer wieder aufs Neue anstoßen.

Ein weiteres Anliegen dieser Arbeit war es zu klären, welche Anforderungen sinnvollerweise an die Disziplin des Strategischen Managements gestellt werden können, wenn sie ihren Anspruch auf Anwendungsbezug trotz der genannten Probleme nicht aufgeben will. Aus dem im Kap. II.2.2.4 vorgestellten nicht-trivialen Modell von anwendungsbezogener Wissenschaft ergibt sich eine Reihe von Konsequenzen.

Zunächst macht die systemtheoretische Perspektive darauf aufmerksam, daß die Kluft zwischen wissenschaftlichen und unternehmenspraktischen Kommunikationserfordernissen ein Merkmal einer funktional ausdifferenzierten Gesellschaft ist und kein nach Kräften zu überwindendes Übel. Daraus resultiert eine gewisse Entlastung. Im Strategischen Management werden nicht unerhebliche Energien darauf verwandt, die immer wieder auseinanderdriftenden Anforderungen des Wissenschaftssystems und der Systeme aus dem Anwendungsbereich zumindest dem Anschein nach in Übereinstimmung zu bringen. Sei es durch Dehnung der Begrifflichkeiten, durch das Kreieren von „symbolic labels", durch „retrofitting" oder sei es durch das Steinbruchverfahren, bei dem durch unkoordiniert-eklektische Rückgriffe auf das reichhaltige wissenschaftliche Angebot ad hoc-Konstruktionen entstehen, die der Praxis vermeintlich gerecht werden. Die Frage der Anwendungsorientierung gerät dabei mithin zu einer Frage, wie kunstvoll diese Techniken eingesetzt werden, wieviel wissenschaftliche Unschärfe man tolerieren will oder wieweit man sich überhaupt vom wissenschaftlichen Kontext entfernen will. Hat man das Trivialmodell angewandter Wissenschaft vor Augen, ist der Praxiskontakt eine Angelegenheit, bei der das akademische Gewissen kaum sauber bleiben kann. Auch das kann eine Barriere eines Anwendungsbezuges sein.

---

[16] Vgl. Lyles, M.A., [Relevance], 1995, S. 114.

[17] Lyles, M.A., [Research Agenda], 1990, S. 374

[18] Shrivastava, P., [Rigor], 1987, S. 89

[19] Inzwischen tauchen jedoch Zweifel auf, ob die Doppeladressierung tatsächlich ein aussichtsreiches Unterfangen ist. Auf der Grundlage ihrer empirischen Ergebnisse geben Gopinath, C./ Hoffman, R.C., [Strategy Research], 1995, S. 106 zu bedenken: „Perhaps journals should be clear about their target group and not aim at both academics and practitioners as many do. The needs, motivations, and interests of the two groups are so divergent that a journal find it difficult to satisfy both segments with the same product. This issue needs more exploration."

Im Gegensatz dazu ist die systemtheoretische Perspektive entlastend, weil sie zum einen von den Überlegenheitsansprüchen abrückt und zum anderen den differierenden Kommunikationszusammenhängen ihre Autonomie gewährt. Eine Konsequenz, die daraus erwächst, ist das Abrücken von der Doppeladressierung bei jenen Fachzeitschriften, die den operativen Kern der Disziplin bilden. Faktisch werden diese Zeitschriften schon heute fast ausschließlich von Wissenschaftlern gelesen, wie etwa die empirische Studie von Gopinath und Hoffman zeigt.[20] Mit Luhmann kann jedoch ferner bezweifelt werden, ob es sinnvoll ist, weiterhin den Anspruch zu verfolgen, daß dies anders sein müßte:[21] „[R]ealistischerweise wird man sehr enge Schranken der Verständlichkeit akzeptieren müssen und für Popularisierung, didaktische Aufbereitung, lexikalische Präsentation eine andere Sorte von Literatur schaffen müssen.", schreibt er und fügt später an, „daß das Angebot nach außen sich kommunikativ von dem für interne Zwecke entwickelten Formen ablösen muß."[22]

Für das Strategischen Management bedeutet dies, daß Wissensverwendung nicht allein durch Publikation in den Kernjournalen und ohne Ansehen des jeweils spezifischen sozialen Kontextes, in dem die Verwendung stattfinden soll, sichergestellt werden kann. Der Prozeß der Wissensverwendung besitzt eine eigene Qualität und bedarf seinerseits der wissenschaftlichen Reflexion sowie der aktiven Unterstützung. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist das Auseinanderhalten der verschiedenen Beobachtungsebenen. Wissenschaftliche Kommunikation ist eine Beobachtung 2. Ordnung. Sie kann beobachten, wie die Systeme aus dem Anwendungsbereich beobachten, wenn sie sich in einer Beratungssituation befinden. Das ist auch notwendig, wenn in der Beratungssituation die Anschlußfähigkeit sichergestellt werden soll. „Die alte Einsicht, daß Wissensanwendungsvorschläge auf die lokalen Institutionen, Normen, Interessen und Empfindlichkeiten Rücksicht nehmen müssen, wird dadurch bestätigt und radikalisiert. Ändern und dem Zugriff neuen Wissens aussetzen lassen sich allenfalls die Strukturen eines Systems, die ihrerseits aber als stets gegenwärtig aktualisierte Erwartungen auch und vorrangig der Autopoiesis des Systems dienen."[23] Versteht man dies als Popularisierung, dann ist der Unterschied zur klassischen Sichtweise der,[24] daß die Suche nach Anschlußfähigkeit ein grundlegend zweiseitiger Prozeß ist, der immer auch Informationen produziert, die auf die Wissenschaft zurückwirken. Das Kontrastieren der Perspektiven und das

[20] Vgl. Gopinath, C./ Hoffman, R. C., [Relevance], 1995.

[21] Genau genommen geht es nicht um Wissenschaftler bzw. Praktiker als Menschen, die diese Zeitschriften lesen, sondern um die Frage, ob etwa ein wissenschaftlicher Artikel so verfaßt sein sollte, daß er unmittelbar als ein entscheidungsrelevantes Ereignis in der Unternehmenswirklichkeit gelten kann. Das schließt natürlich nicht aus, daß ein Praktiker ein wissenschaftliches Interesse haben kann.

[22] Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 624 u. 640f.

[23] Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 650

[24] Whitley, R., [Popularisation], 1985, S. 8 schreibt zu der konventionellen Sicht von Popularisierung: „In the conventional view, scientific knowledge is disseminated to a lay audience after it has been discovered and this process is seperate from research. Since the scientific community is autonomous and distinct from the general public, the latter's acquistion of translated knowledge cannot affect the production and validation of new knowledge. Thus feedback from popularisation to scientific research is non-existent."

Zurückspiegeln der gewonnenen Informationen in das Kontaktsystem ist ein Vorgang der ständigen Interaktion, der nicht durch ein punktuelles Publikationsereignis simuliert werden kann. Insofern gehen der Anspruch auf Anwendungsorientierung und die Arbeit im Kontaktsystem auf der Grundlage einer entsprechenden wissenschaftlichen Reflexion Hand in Hand, auch wenn es sich in beiden Kontexten um ganz unterschiedliche Systemanforderungen handelt.[25]

Wissenschaftliche Kommunikation ist also nur in ihrer spezifischen Verwendung im Kontaktsystem entscheidungsrelevant. Das gleiche gilt umgekehrt. Unternehmenspraktische, entscheidungsrelevante Kommunikation ist per se noch keine wissenschaftliche Kommunikation. Die Gefahr, die verschiedenen Ebenen zu vermengen, ist im Strategischen Management bzw. in den Managementwissenschaften im allgemeinen größer als in anderen Disziplinen. Auf Pädagogikkonferenzen liefern Schulkinder keinen Fachinput, auf dem Soziologentag steht nicht die Gesellschaft am Rednerpult, Ornithologen unterhalten sich nicht zwitschernd miteinander. Der Unterschied des Unternehmenspraktikers zu den vorgenannten Beispielen besteht natürlich darin, daß er sich in einem professionellen Kontext bewegt, der Selbstbeobachtungen sehr viel eher ermöglicht und zum Teil die Chance bietet, diese Beobachtungen ggf. wissenschaftlich anschlußfähig zu machen. Das erschwert es gelegentlich zu unterscheiden, was für eine Art von Kommunikation vorliegt. In der wissenschaftlichen Disziplin des Strategischen Managements ist bisweilen unklar, was im Unterschied zur ihr selbst die Umwelt ist. Das erzeugt jene Identitätsprobleme, die von vielen Fachvertretern als ein Krisensymptom angesehen werden. So wird unternehmenspraktische Kommunikation teils wie ein wissenschaftliches Element in die Wissenschaft eingebaut, wenn etwa die Äußerung eines Vorstandsvorsitzenden zur Stützung eines Argumentationsgangs herangezogen wird. Oder, und dafür soll an dieser Stelle plädiert werden, sie kann als Gegenstand der Beobachtung darüber Auskunft geben, mit welchen Unterscheidungen in der Praxis operiert wird. Außenbezüge sind damit für die Anwendungsorientierung weiterhin unverzichtbar und zwar als Unterschied zum Innenbezug, der wissenschaftlich (also: innen) bearbeitet wird.[26]

Wenn gesagt wurde, die Wissenschaft bietet nicht besseres, sondern anderes Wissen an, heißt das nicht, das dieses andere Wissen beliebig ist. Wissenschaftliches Wissen zeichnet sich gegenüber anderen Wissensformen durch höhere Komplexität aus. Viele Einrichtungen des Wissenschaftssystems sind darauf ausgerichtet, den Kompexitätsaufbau wahrscheinlicher zu machen: „Dazu gehören: Institutionalisierung individueller Freiheit der Themenwahl und der

25 In diesem Punkt besteht eine gewisse Nähe zur „Aktionsforschung" der 70er und frühen 80er Jahre (vgl. hierzu im Zusammenhang des Strategischen Managements Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Thoerie], 1995, S. 298f.). Der Unterschied zu der hier vorgeschlagenen Sicht besteht jedoch darin, daß auch bei einer gemeinsamen Arbeit an Problemen die fundamentale Differenz von wissenschaftlicher und unternehmenspraktischer Perspektive bestehen bleibt.

26 Vgl. zu einer ähnlichen Position im Bereich der Sozialen Arbeit Kleve, H., [Soziale Arbeit], 1996.

Meinungsäußerung, Fehlen von Entscheidungszentralisierungen, als ‚heterachische‘ (nicht: hierarchische) Form der rekursiven Entscheidungsverknüpfung, hohe institutionalisierte Toleranz für Meinungsverschiedenheiten und -konflikte sowie Fehlen eines terminierten Entscheidungsdrucks, also viel Zeit.“[27] Schon an diesen Einrichtungen wird deutlich, wie unterschiedlich, ja entgegengesetzt die Systemanforderungen der Wissenschaft im Vergleich zur Unternehmenspraxis ausfallen. Dabei ist hohe Komplexität „zwar keinerlei Zeichen dafür, daß die Umwelt einigermaßen adäquat repräsentiert wird oder gar modelliert ist; aber belegt wird doch ganz unmittelbar, daß auch eine so hochgetriebene, so weit von Wahrnehmungen und Alltagserfahrungen distanzierte Unwahrscheinlichkeit immer noch geht – also offenbar unweltangepaßt operiert, wie immer die Außenwelt beschaffen sein mag.“[28]

Entlang des Codes wahr/ unwahr bringt die Wissenschaft ihr eigenes Sprachspiel hervor, produziert andere Probleme, setzt sich eigene Restriktionen und bildet so ein komplexes Publikationsnetzwerk aus. Sie löst sich von dem Erfahrungshorizont der Systeme aus dem Anwendungsbereich, ohne daß dies in Beliebigkeit mündet. Stehr hebt hervor, daß der Beitrag der modernen Wissenschaft darin besteht, daß aus ihrer komplexen Beschreibung der Wirklichkeit neue Handlungsoptionen erwachsen: „Der besondere, geradezu herausragende Stellenwert des wissenschaftlichen und technischen Wissens in der modernen Gesellschaft resultiert allerdings nicht aus der Tatsache, daß wissenschaftliche Erkenntnis etwa immer noch weitgehend als wahrhaftiger, objektiver Maßstab oder als unstrittige Instanz behandelt wird, sondern daraus, daß wissenschaftliches Wissen, mehr als jede andere Wissensform, permanent zusätzliche (*incremental*) Handlungsmöglichkeiten fabriziert und konstitutiert.“[29]

Der Beitrag der wissenschaftlichen Disziplin des Strategischen Managements besteht in dieser Sichtweise nicht darin, Erfolgsfaktoren zu identifizieren, Normstrategien anzubieten oder frameworks bereitzustellen, die dann nur noch mit den jeweils unternehmensspezifischen Daten aufgefüllt werden müssen, um die entsprechenden Lösungen zu generieren. „Angewandt“ in der Logik des Trivialmodells bewegt sich jede dieser Vorgehensweisen lediglich in dem Möglichkeitsraum, der von dem Anwendungssystem bereits vordefiniert ist. Statt dessen geht es in der hier vorgeschlagenen Perspektive darum, Kontingenzen zu entdecken, wo sonst nur Notwendigkeit gesehen wird,[30] Möglichkeiten beschleunigt auszusortieren, höheres Auflösevermögen zu erzeugen, blinde Flecken aufzudecken, Umdeutungen anzubieten, Probleme

---

[27] Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 365 (Fußnoten und Quellenangaben weggelassen)

[28] Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 373

[29] Stehr, N., [Wissen], 1994, S. 210

[30] In dieser Funktion können sich der Wissenschaftler und der Unternehmen die Hände reichen. Baecker schreibt zu diesem Punkt: „Dem Fremden, als der der Unternehmer wie der Wissenschaftler auftreten, übrigens beide begleitet vom Lachen der Mägde, erscheint jede Lösung als Problem und daher jedes Problem als auch anders lösbar. Er sieht dort Kontingenz, wo andere erst gar nichts sehen und dann, in Abwehrreaktionen auf den Fremden, nur noch Notwendigkeit.“ Baecker, D., [Form], 1993, S. 75 (mit bezug auf Blumenberg)

neu zu bestimmen, Folgesituationen vorzudefinieren, unerkannte Zusammenhänge herzustellen, „symbolic constructs“ zur Verfügung zu stellen,[31] Vergessenes in das Gedächtnis zurückzurufen oder bisher nicht gestellte Fragen zu stellen.

All dies kann die Problemlösungskapazitäten der Anwendungssysteme erheblich steigern, es bedarf aber dazu eines wissenschaftlich reflektierten Verständnisses darüber, welche Eigendynamiken im Kontaktsystem auftreten. Derzeit existiert im Strategischen Management dazu praktisch noch keine Forschung. Die Empfehlungen werden mehr oder weniger unkontrolliert der Praxis zu Beobachtung angeboten. Bei dem ansonsten so hoch bewerteten Anwendungsanspruch der Disziplin ist es in der Tat erstaunlich, wenn Abrahamson feststellen muß: „Few studies examine how managers, students, and policy makers react to the management ideas produced by applied scientists. The persistence of this gap in research is surprising. One would think that many applied scientists would want to explore whether an[d] how the management ideas produced by their discipline are received and applied by practitioners, and with what consequences.“[32]

In dem hier skizzierten Verständnis verschwindet die im Strategischen Management verbreitete Dichotomie zwischen präskriptiven und deskriptiven Arbeiten. Eine im Kontaktsystem verwendete Deskription hat zwangsläufig eine präskriptive Dimension, weil sie Unterschiede zum Erfahrungswissen des Anwendungssystems produziert, die Auswirkungen auf die Problemdefinition, das Sprachspiel im Kontaktsystem, die Deutung der Situation usw. hat. Umgekehrt hat eine Präskription Einfluß auf die Dynamik im Kontaktsystem, schon dadurch, daß sie ein Defizit im Anwendungssystem beschreibt.

Das Problem der praktischen Relevanz stellt sich in dieser Sichtweise ganz anders dar. Weick schreibt dazu in einem mit der hier vorgestellten Perspektive verwandten Sinn: „In reply to the criticism that we do not have much relevance to the real world, we now reply, we never intended to have much relevance. Instead, we define our role as a scold who spots oversights and tries to get people with bounded rationality to notice things that they overlook at some peril. Oversights, blind spots, gaps and every day understanding can also be real patterned, decisive, predictable, solvable, and crucial if embedded in interpretitive events.“[33]

Präskriptive Arbeiten, wie sie etwa von Unternehmensberatern in Praktikerzeitschriften veröffentlicht werden, sind damit nicht von vornherein überflüssig. Sie sollten aber eher Gegenstand der wissenschaftlichen Betrachtung sein, als ein Bestandteil von ihr. Die Analyse der latenten Funktionen dieser Konzepte zeigt, daß sich ihr Nutzen nicht allein daran bemessen

[31] So Astley, W.G., [Management Science], 1984, S. 269: „[T]heorists offer managers ideas, which, though they may not have directly instrumental or technical implications, crucially impact managerial practice in an indirect way in their role as symbolic constructs.“

[32] Abrahamson, E., [Diffusion], 1995, S. 147

[33] Weick, K.E., [Organzational Communication], 1983 ,S. 24

läßt, wie konsistent diese Empfehlungen nach wissenschaftlichen Maßstäben sind. Unter Umständen können derartige Konzepte trotz ihrer methodischen Schwächen eine wichtige Funktion übernehmen und zwar nicht als ultimative „Strategiegeneratoren", sondern als Instrument zur Intervention in die Prozesse des Kontaktsystems. Am Gegenstand der Managementmoden zeichnet sich ein derartiger Wandel im wissenschaftlichen Umgang mit diesen Phänomenen bereits ab. In den Anfängen des Strategischen Managements wurden die Beratermoden quasi als strukturgleiches Element in den Publikationszusammenhang eingebaut. Es folgte später, nicht zuletzt provoziert durch die kürzer werdenden Modezyklen, eine intensive kritische Auseinandersetzung mit den diversen Konzepten. In jüngerer Zeit wird hingegen verstärkt untersucht, warum sich trotz allem die Modekonzepte verbreiten, welche Effekte sie bewirken und wie sich dies wissenschaftlich begründen läßt.

Gemessen an der Goldrauschstimmung des Strategischen Managements früherer Tage mögen die hier dargestellten Möglichkeiten des Anwendungsbezuges sehr reduziert erscheinen. Im Trivialmodell ist die Annahme enthalten, daß es einen ontologischen Grund gibt, eine gemeinsame Wahrheit, die nur freigelegt zu werden braucht, um entsprechende Generalisierungen und Regeln zu entdecken, die unabhängig den Beobachterstandpunkten von der Wissenschaft zur Praxis übermittelt werden können. Doch schließlich geht es bei der Strategie um kreatives Entrepreneurship, dessen Charakter gerade dadurch bestimmt ist, daß es sich keinen Regeln und Generalisierungen unterwirft.[34] So mögen die im Trivialmodell enthaltenen Versprechen zwar verlockend sein, doch es wurde im ersten Hauptteil dieser Arbeit gezeigt, daß sie lediglich in Paradoxien münden. Es ist aber möglich, jene Prozesse zu unterstützen, die zu einer Neuerfindung des Unternehmens führen können. Eben solche Formen der Sichtbarmachung von Kontingenzen, der Umdeutung der Situation usw., die kennzeichnend für ein nichttriviales Verwendungsverständnis sind, bieten hierfür Ansatzpunkte und treffen den Kern der Strategie - nämlich das kreative Entrepreneurship.

5.2 Folgerungen für das Strategische Management in organisierten Sozialsystemen

Nach den vorangegangenen Ausführungen liegt es auf der Hand, daß in diesem Kapitel keine Gesetze zur Formulierung von Strategien geliefert werden können. Wohl aber können für die

[34] An dem Bemühen, diesen Aspekt des Managens in allgemeingültige Regeln zu zwängen, werden gut die Spannungen zwischen den unterschiedlichen Systemanforderungen deutlich. So beobachtet Whitley, R., [Managerial Skills], 1988, S. 64 (Absatz weggelassen): „[... S]cientific research oriented to the production of highly general and formal knowledge about standard properties and phenomena will be necessarily rather disconnected from managerial skills and practices. The more closely linked to such managerial work research in management studies becomes, the less general and formal it is likely to be. In this views, attempts to establish a general ‚science of managing' which would generate knowledge of highly general relations between limited and standard properties of separate, standard objects are doomed to failure since ‚managing' is

Phänomene, die sich in dem Beobachtungsbereich dieser Arbeit befinden, andere, im Publikationsnetzwerk der Wissenschaft rückversicherte und vielleicht auch komplexere Beschreibungen angeboten werden, als die der vorgefundenen Selbstsichten. Zuvor geschah dies im Sinne einer wissenschaftlichen Selbstbeobachtung des Wissenschaftssystems. In diesem Kapitel steht das Strategische Management in organisierten Sozialsystemen, vor allem in Unternehmen, im Vordergrund.

Die Beschreibung von Organisationen als autopoietischen Systemen bietet die Möglichkeit, das System-Umwelt-Verhältnis so zu fassen, daß es Raum für den Strategiegedanken bietet. Ansätze, die darwinistisch argumentieren, die das Unternehmen als „Anpassungsoptimierer“[35] modellieren oder von einem „fit“-Gedanken ausgehen, sind letztlich umweltdeterministisch ausgelegt. Es wurde gezeigt, daß sich diese Sichtweise nicht mit der Strategieidee verträgt. Auf der anderen Seite drohen Ansätze, die voluntaristisch angelegt sind und die Handlungsspielräume von Unternehmen betonen, schnell in Beliebigkeit umzuschlagen. Wie kann vor dem Hintergrund der Annahme, daß so, aber genauso gut auch anders entschieden werden kann, sinnvoll strategisch gehandelt werden?

Das Autopoiesiskonzept legt nahe, die Beobachterreferenzen auseinander zu halten. Geschieht dies, kann das Dilemma aufgelöst werden. Strategie ist dann eine organisationsinterne Verarbeitung der Differenz von Organisation und Umwelt. Für einen externer Beobachter kann die Strategie der Organisation kontingent erscheinen, während die Organisation selbst ihre Strategie tatsächlich als den „one best way“ betrachtet. Das strategische Problem besteht dann zunächst darin, wie sich die Organisation auf der Grundlage ihrer bestehenden Erfahrungen, Strukturen, „basic assumptions“, Konstruktionen von Sachzwängen usw. neu in Relation zur Umwelt setzt und damit eben diese Grundlage verändern kann. Schon durch die rekursive Struktur des Problems wird deutlich, daß es nicht von einer übergreifenden Rationalität gelöst werden kann. Insofern entspricht der Strategieprozeß jenem nichtwillkürlichen, aber endogenen „frame-breaking“-Vorgang des Entrepreneurships. Dieses „Aus-sich-selbst-Schöpfen“ ist eine grundsätzlich andere Denkhaltung als die der traditionellen Anpassungslogik.[36] In ein solches Bild von Organisationen fügen sich gut die in jüngerer Zeit verstärkt zu beobachtenden Entwicklungen ein, die das Unternehmen z.B. als Gestalter von „Erlebniswelten“[37], als „kulturproduzierende Gebilde“[38], als „strukturpolitischen Akteur“[39] oder als Gestalter von Spielregeln des Wettbewerbs[40] beschreiben.

---

not a standardized activety.“

[35] Diese Formulierung findet sich bei Pfriem, R., [Entwicklungsfähigkeit], 1999, S. 19.

[36] Vgl. dazu auch Nicolai, A.T., [Fäden], 1999.

[37] Schulze, G., [Erlebnisgesellschaft], 1992.

[38] Vgl. Pfriem, R., [Betriebswirtschaftslehre] , 1994.

[39] Schneidewind, U., [strukturpolitischer Akteur], 1998.

[40] Vgl. bspw. Hamel, G., [Strategies], 1997, Markides, C., [Strategic Innovation], 1997.

Ein pauschales Pro oder Kontra strategischer Planung läßt sich aus dieser Sichtweise nicht ableiten. Zwar entspricht die synoptisch-rationale Gestalt eines strategischen Plans letztlich einer Anpassungslogik, doch diese Gestalt ist eine Selbstbeschreibung des planenden Systems, die sich nicht notwendigerweise mit der Fremdbeschreibung eines externen Beobachters deckt. Dieser kann aus der systemtheoretischen Perspektive sehen, daß auch ein strategischer Plan Bestandteil der Systemevolution ist. Aus der Sicht des externen Beobachters übernimmt die strategische Planung damit eine andere Funktion für die Strategieentwicklung, als sie ihr möglicherweise in der offiziellen Beschreibung der beobachteten Organisation zugewiesen wird. Die Qualität der strategischen Planung bemißt sich dann nicht mehr nach dem Grad der Planerfüllung.[41] Vielmehr geht es darum, wie ein strategischer Plan als eine an der Zukunft orientierte Selbstbeschreibung des Systems im System einen Prozeß der kreativen aber nicht willkürlichen Erfindung in Gang setzen kann. Mit Selbstimplifikation, Enactment oder reflexiver Unterstellung ist zu erklären, auf welche Weise diese geschehen kann. Die latenten Funktionen strategischer Pläne, wie die Legitimation nach innen und außen, die Selbstbeobachtungsfunktion oder Unsicherheitsabsorption, zeigen ferner, daß manche Aspekte der strategischen Planung für das beobachtete System nur dann funktional sein können, wenn sie latent bleiben.[42] Eine derartige Betrachtung strategischer Pläne hebt hervor, daß die Effekte strategischer Planung nicht in den Kategorien hinreichend einzufangen sind, die in den Plänen selbst berücksichtigt werden. Die Effekte der Beobachtung der Planung sowie der Beobachtung der Beobachtung der Planung sind ebenfalls mit einzubeziehen, wenn der Sinn strategische Planung erfaßt werden soll.

Die Unterscheidung zwischen dem, was die strategische Planung im System vorgibt zu tun, und jenem, was sich aus dem Beobachtetwerden von Planung im System ergibt, führt auf einen Seite zu reduzierten Planungshoffnungen, eröffnet aber gleichzeitig neue Chancen für Planung. Die Defizite herkömmlicher Planung sind hinlänglich bekannt: Zu hohe informatorische Voraussetzungen, Paralyse durch Analyse, Umsetzungsdefizite, unbeabsichtigte Nebenwirkungen, Überforderung der Unternehmensspitze, Vernachlässigung des Problemlösungspotentials der Gesamtorganisation, mangelnde Flexibilität usw. Je strikter die Kopplung von Entscheidungsprämissen und Entscheidungen, desto eher dürften diese Defizite zu Tage treten. Nun ist aber gerade in den moderneren Organisationsformen eine strikte Kopplung ohne-

---

[41] Schon Masuchs „Planning Paradox“ (vgl. Teil I:2.3.3) zeigt ja, daß diese klassische Vorstellung, die auf einem deterministischen Weltbild fußt, in sich widersprüchlich ist. Perfekte Planung benötigt vollständiges Wissen über die relevanten Einflußfaktoren, auch über die der „social world“. Solches Wissen vorausgesetzt, ist die Zukunft determiniert, was wiederum heißt, daß es keinen Grund mehr gibt, zu planen und die eigenen Geschicke zu lenken. Planung wäre dann der Blick in eine Kristallkugel, die die Zukunft des Planers zeigt. Ganz gleich wie dieses Bild ausfällt, der Planer muß sich der Voraussage beugen. Kämpft er gegen die Voraussage der Kristallkugel an, dann stimmt die Prophezeiung nicht mehr, der Determinismus schwindet und mit ihm das Ideal vom perfekten Plan.

[42] Auch in diesem Punkt zeigt sich die Notwendigkeit der Inkongruenz der wissenschaftlichen mit der unternehmenspraktischen Perspektive.

hin nicht mehr anzunehmen. Die gilt um so mehr, wenn die einzelnen Phasen des Planungsprozesses der Organisation zu Beobachtung angeboten werden. Statt dessen müßte dann gefragt werden, was geschieht, wenn eine lineare Selbstbeschreibung in das nicht-lineare Geschehen der Organisation eingebunden wird. In dieser Perspektive wird deutlich, daß die Planung ein Kristallisationspunkt sein kann für das, was Schreyögg einen „Strategischen Diskurs" nennt.[43] Sie ermöglicht es ferner, die an vielen Orten der Organisation anfallenden Entscheidungen auf eine sinnvolle Weise miteinander zu verknüpfen. So mögen zwar die emergent entstehenden Strategien weiterhin auf Unternehmensspitze attribuiert werden, während tatsächlich die entscheidenden Impulse z.B. aus dem mittleren Management kommen; Abweichungen treten auf, sie gleichen aber eher einer „schöpferischen Zerstörung" der ursprünglichen Planungsabsichten in der Organisation; Gegenargumente werden mobilisiert und bringen neue Gesichtspunkte ans Licht usw.

Ein weiterer anzusprechender Punkt betrifft das Theorie-Praxis-Verhältnis aus der Sicht der Praxis. Dreht man die Perspektive, die im Kapitel zuvor eingenommen wurde, ergibt sich ein veränderter Erwartungshorizont der Unternehmenspraxis gegenüber der Wissenschaft des Strategischen Managements. Besseres Rezeptwissen, für das bestehendes Erfahrungswissen nur noch ausgetauscht zu werden braucht, hat die wissenschaftliche Disziplin des Strategischen Managements nicht zu bieten. Insofern ist die zu verzeichnende wissenschaftliche Abstinenz nicht als ein Rationalitätsdefizit zu werten. Eine derartige Selbstsicht scheint in der Unternehmenspraxis auch nicht vorzuherrschen. Ihr „Recht auf Freiheit von Wissenschaft"[44] wahrt sich die Praxis offenbar ohne größere Selbstzweifel. So besteht kein Anlaß, zur Skepsis gegenüber der Wissenschaft aufzurufen. Potentiale werden aber vergeben, wenn aus der Enttäuschung trivialer Anwendungshoffnungen und der Aufgabe der Überlegenheitsannahme wissenschaftlichen Wissens im Umkehrschluß dessen Unterlegenheit angenommen und auf Ignoranz umgeschaltet wird. Statt dessen geht es um eine Haltung der Wissenschaft gegenüber, die sich von der Vorstellung des „quick fix", des Anlieferns von Problemen und Empfangens von Lösungen, einer zumutungsfreien Interaktion löst, soweit es sich um nicht-technisierbare Sachverhalte wie der Strategie handelt. Zur Nutzung der Komplexität, welche die Wissenschaft bietet, zeigt sich auch hier, „daß die Systeme, die an Wissenschaftsanwendung interessiert sind, ihrerseits die Position eines Beobachters zweiter Ordnung einnehmen müssen, das heißt: lernen müssen zu beobachten, was die Wissenschaft (und dann: die einzelnen Disziplinen, Fächer, Forschungseinrichtungen, Problemstellungen) an Realitätskonstruktion ermöglichen *und was nicht*."[45]

---

43 Vgl. Schreyögg, G., [Strategische Diskurse], 1998.
44 Kirsch, W., [Autopoiese], 1992, S. 441.
45 Luhmann, N., [Wissenschaft], 1994, S. 646

Ähnliches gilt für den Kontakt mit der Strategieberatung. Wenn ein zunehmend professionellerer Umgang mit Unternehmensberatungen verzeichnet wird,[46] heißt dies nichts anderes, als daß die Klienten lernen, als Beobachter 2. Ordnung der Beratung gegenüberzutreten. Das muß nicht zu einem Verzicht auf Beratung führen. Es treten aber jene Funktionen der Beratung in den Vordergrund, die die Strategieberatung aufgrund ihrer Rolle als externer Beobachter erfüllen kann, während der Einsatz der Berater als quasi Interne, als „Manager auf Zeit", in den Hintergrund tritt. Nicht allein das vermeintlich bewährte (standardisierte) Konzeptwissen an sich, sondern auch der Prozeß der Wissensverwendung wird zum erfolgskritischen Moment. Der den Managementmoden innewohnenden Gefahr der Homogenität von Strategien ist so entgegenzuwirken. Auf diese Gefahr deuten Untersuchungen wie die Befragung von MCI/ Gallup hin, nach der sich in den letzten Jahren die Strategien vieler Großunternehmen angeglichen haben.[47] Ein professionalisierter Umgang mit Strategieberatung kann hingegen zur Konsequenz haben, daß der Klient in eine aktivere Rolle schlüpft, die Grenzen der Standardisierung erkannt werden und daß das unternehmerische Potential des Klientensystems aktiviert wird.

5.3 Folgerungen für die Strategieberatung

Der systemtheoretische Blick eröffnet auch im Fall der Strategieberatung eine Perspektive, die sich von der Selbstsicht der beobachteten Systeme unterscheidet. Die offizielle, im Kontaktsystem verwendete Beschreibung ist idealtypisch gekennzeichnet durch Orientierung an den content-Aspekten der Strategie, ein synoptisch-rationales Vorgehen, eine Arzt-Patient-Relation, ein sozio-technisches Bild von Klienten und durch eine Wissenstransfermetapher im Sinne der Übertragung von Beständen. Auch dieser Selbstbeschreibung liegt ein Trivialmodell zugrunde. Der Blick mit den Mitteln der systemischen Beratung auf das Geschäft der Expertenberatung ergibt hingegen ein anderes Bild. Beratung ist stets Kommunikation, und es entsteht in der wechselseitigen Interaktion ein Kontaktsystem „zwischen" dem Berater- und dem Klientensystem mit einer eigenen Dynamik, einer eigenen Geschichte und einer eigenen Selektivität. Die systemische Beschreibung der Beratungssituation unterscheidet sich grundlegend von dem Expertenmodell, sie schließt aber nicht aus, daß die Fiktion vom Trivialmodell im nicht-trivialen Kontaktsystem aufrechterhalten wird. Die Analyse der latenten Funktionen der Strategieberatung zeigt, daß diese von der Fiktion des Trivialmodells profitieren. Mikropolitisch einsetzbar wird der Berater gerade dann, wenn die Objektivität seines Wissens herausgestrichen wird; schwierige Entscheidungen lassen sich mit Beraterhilfe legitimieren, wenn die Überlegenheit des Beratungswissens unhinterfragt bleibt; organisationsinterne Widerstände können besser überwunden werden, wenn die Sicherheit des beraterischen Wissens

---

[46] Vgl. Kolbeck, C., [Organisationsberatung], 2000, S. 244ff.

unterstellt werden kann usw. Das Bild der inhaltsorientierten Expertenberatung erweitert so die Handlungsspielräume auf der Prozeßebene.

Die Kehrseite des Expertenmodells besteht darin, daß es von der Experten/ Laien-Asymmetrie und der Autorität des „Besserwissenden" abhängig ist. Wahrheitsgarantien, die diese Autorität zementieren, besitzen jedoch selbst die renommiertesten Strategieberatungen nicht. Die Expertenberatungen haben zahlreiche Merkmale entwickelt, die sie vor autoritätszersetzenden Beobachtungen und der Frage, wie sie zu ihren Erkenntnissen gelangen, schützen. Dazu zählen ausgefeilte Präsentationstechniken, ein entsprechender Habitus, die Liste der Referenzen, die eigenen Wachstumsraten, die Rekrutierung von Personen, die als „high potentials" gelten, selbstproduziertes oder beschafftes Zahlenmaterial, immer wieder neue Managementkonzepte, hohe Beratungssätze, ein eigenes, wandlungsfähiges Vokabular, dickleibige Bücher usw. Solche Vorkehrungen sind wichtig, da die Expertise an sich vom Klienten nicht beurteilt werden kann. Wäre der Klient dazu in der Lage, wäre er ein „Meta-Experte", der keine Fachberatung benötigte. Expertentum ist eine, wenn auch unwahrscheinliche, gesellschaftliche Konstruktion.

Trotz der genannten Vorkehrungen mehren sich jedoch die Anzeichen, daß auch die Unternehmensberatungen vor der kritischen Beobachtung, wie sie zu ihren Empfehlungen gelangen, nicht mehr sicher sind. Das beschleunigte Auf und Ab der Modezyklen provoziert die Frage, warum die Wahrheiten von gestern morgen schon andere, ja zum Teil ganz entgegengesetzte sind. Je mehr die Expertenberatung in das „schmutzige" Geschäft der Umsetzung gezogen wird, desto weniger können Mißerfolge dem Klienten zugerechnet werden. Biswas und Twitchell beobachten einen Trend, nach dem die Unzufriedenheit der Klienten wächst und die Berater immer stärker für ihr Tun verantwortlich gemacht werden.[48] Die sich abzeichnende Professionalisierung im Umgang mit Beratung erweitert die Reflexionskapazitäten der Klienten. Die Wirtschaftspresse hat die Beraterkritik als Thema entdeckt. Gegenreden zu den modernen Managementkonzepten liefern den Stoff für eine inzwischen große Zahl von populären Bestsellern. Die Kritik an den Managementmoden ist in Mode gekommen – und zwar über dieselben Mechanismen der Ko-Evolution, mit denen die einzelnen Managementkonzepte in der Strategie-Industrie ihren Aufstieg erfahren. Dabei erzeugt nicht zuletzt die Wissenschaft mit ihren – wenn auch gemessen an der praktischen Bedeutung der Unternehmensberatung noch immer relativ wenigen – Forschungen zu dem Thema ein gewisses Irritationspotential. Insofern sind schon erste Risse, die auf eine Autoritätserosion hindeuten könnten, erkennbar, ohne daß man gleich von einen „backlash" der Expertenberatung prognostizieren muß, wie dies mancherorts bereits geschieht.[49]

[47] Vgl. die Wiedergabe bei Hamel, G., [Strategies], 1997, S. 26f.
[48] Vgl. Biswas, S./ Twitchell, D., [Management Consulting], 1999, S. 24f.
[49] Vgl. Wooldridge, A., [Management Consultancy], 1997.

Trifft die These von der Autoritätserosion zu, ist fraglich, inwieweit das Zur-Schau- stellen von Fachexpertise nachhaltig ausreicht, damit sich die Expertenberater weiterhin so erfolgreich auf dem Markt behaupten können. Die gar nicht moralisch gemeinte Frage, „Was berechtigt Berater(innen), sich in Organisationen ‚einzumischen'?"[50] gewinnt, so scheint es, auch für die Expertenberatung an Bedeutung. Wenn die Klienten weniger bereit sind, Beratung als einen unidirektionalen Prozeß zu begreifen, bei dem das durch Wahrheitsgarantien gedeckte Wissen das Kompetenzgefälle von Berater zu Klienten runterfließt, gewinnt die besondere Rolle von Beratern als Externe, die über anderes Wissen verfügen, an Bedeutung. Mit anderen Worten, es geht um ein professionelles Selbstverständnis, das darüber informiert, was das Spezifische der Beratungstätigkeit ausmacht. Nicht die Richtigkeit des Wissens selbst stellt dessen Wirksamkeit im Projekt sicher, sondern die Gestaltung der Prozesse im Kontaktsystem. Schon heute, das zeigt die empirische Studie von Hoffmann, sagen viele Expertenberater, die „Taktik" im Umgang mit den Klienten, das „Einfühlungsvermögen" und das „Prozeß-Know-how" seien bedeutsamer für den Beratungserfolg als die Fachkompetenz.[51] Und die Klienten orientieren sich bei ihrer Beurteilung eines Beratungsprojektes primär am Verhalten der Berater im Prozeß und nicht an den vermeintlich eindeutigen Ergebnissen des Projektes.

Die Entwicklung eines professionellen Selbstverständnisses ist eine mögliche Reaktion auf diese Beobachtung und geht Hand in Hand mit der Aneignung von Prozeßkompetenz. All dies spricht für eine Konvergenz von Fach- und Prozeßberatung. Eine solche Konvergenz wurde in der Literatur bereits recht früh gefordert bzw. beobachtet. Bei Payne und Lumsden hieß es: „The idea that successful consultancy depends solely on the use of analytical expertise is losing ground; in the future, success will be derived from the consultants combining analytical *and* process skills."[52] Später verzeichnet Schneider: „Fach-, kulturelle und Prozeßexpertise: Die Grenzen verschwimmen."[53] Im Falle der Strategieberatung ist dies besonders plausibel. Dem traditionellen Modell der Strategieberatung liegt eine Planungsidee zugrunde. Die Phasen der Strategieformulierung und –implementierung lassen sich die in dieser Sicht zeitlich und institutionell sauber trennen. Oben wurde indes festgestellt, daß die Phasen der Strategieformulierung und der –umsetzung ineinander verwickelt sind. Strategieumsetzung ist nicht nur ein nachgeschaltetes Exekutieren des strategischen Plans. Die Strategie entwickelt sich über den ganzen Prozeß weiter. Der Plan setzt einen Anfangspunkt, nimmt aber den Endpunkt nicht vorweg. Je mehr sich also die klassische Planungsidee auflöst, desto mehr spricht für eine Integration von Fach- und Prozeßberatung.

---

[50] Wimmer, R., [Interventionrepertoire], 1992, S. 71
[51] Vgl. Hoffmann, W.H., [Unternehmensberatung], 1991, S. 190.
[52] Payne, A.F.T., [Consulting Industry], 1986, S. 54 (Literaturangabe weggelassen); vgl. auch Kolbeck, C., [Organisationsberatung], 2000, S. 256ff.
[53] Schneider, U., [Beratung], 1995, S. 153

Das bedeutet nun nicht, daß Fachexpertise obsolet wird. Schon deshalb nicht, weil in der Realität Strategieberatung in Reinform nicht vorkommt. Innerhalb des nicht-technisierbaren Rahmens der Strategie verbleiben Räume für Technik[54] und für eine darauf bezogene Fachexpertise. Ein nicht unbedeutender Teil der Arbeit im Projekt besteht aus der Bearbeitung von solchen technischen Problemen bzw. in der Technisierung von Problemen. Wichtiger ist aber noch, daß sich mit der Verfügbarkeit über Fachexpertise die Diagnose- und Interventionsmöglichkeiten in der Prozeßdimension erweitern. Sach- und Sozialdimension können nicht isoliert auftreten.[55] Der Prozeß der Problemdefinition produziert Informationen über die Sozialdimension, auch wenn das Problem vordergründig auf einer rein sachlichen Ebene ausgehandelt wird. Fachkompetenz, die ja auch durch eine jeweils eigene Sprache markiert wird, kann helfen, im Kontaktsystem Anschlußfähigkeit herzustellen. Und die Interventionsmöglichkeiten von als Fachansatz ausgewiesenen Managementkonzepten können genutzt werden. Im Rahmen eines integrierten Ansatzes könnte die Prozeßberatung, oder spezieller die systemische Beratung, so der Gefahr entgehen, nur bei den Klienten anschlußfähig zu sein, die bereits eine gewisse „Prozeßsensibilität" besitzen und insofern auf diese Form der Beratung nicht so stark angewiesen sind, wie andere Klienten. Die überwiegende Mehrheit der Klienten erwartet, wie Staehle feststellt,[56] (man muß, falls die oben aufgestellte These der Autoritätserosion zutrifft, sagen: noch) eine Beratung nach dem Muster des Trivialmodells. Diese große Gruppe bliebe einem allein auf Prozeßkompetenzen abstellenden Ansatz nur schwer zugänglich.

Die Integration von Fach- und Expertenberatung läuft indes nicht auf ein schlichtes Addieren der Kompetenzen hinaus. Die beiden Kompetenzen stehen nicht symmetrisch nebeneinander. Wirtschaftsorganisationen sind soziale Gebilde, in die Technik eingebettet ist, und keine technischen Gebilde, in denen Soziales stattfindet. Es besteht zwar stets die Möglichkeit, Probleme entweder der Sozialdimension oder der Sachdimension zuzurechnen, doch wie dies geschieht, entscheidet sich in der Sozialdimension. Aufgrund ihres professionellen Selbstverständnisses und – damit einhergehend – ihrer Reflexionskapazitäten verfügt insbesondere die systemische Beratung über mehr Raum für diese Erkenntnis als die klassischen Expertenberatungen. Unter den verschiedenen Integrationsvarianten (Expertenberatung akquiriert Prozeßberatung, Prozeßberatung akquiriert Expertenberatung, Expertenberatung baut intern Prozeß-Know-how auf bzw. umgekehrt, Kooperationen)[57] besitzen daher jene Optionen Vorteile,

[54] Baecker, D., [Managementlehre], 1999, S. 28 (Hervorheb. weggelassen) faßt unter dem Titel „Technik" „alle Versuche zusammen[..], auch in sozialen Zusammenhängen Abläufe durch die Einrichtung isolierter Kausalketten berechenbar und routinisierbar zu machen."

[55] Vgl. Luhmann, N., [Soziale Systeme], 1984, S. 124. Das gleiche gilt für die hier nicht behandelte Zeitdimension.

[56] Vgl. Staehle, W.H., [Unternehmensberatung], 1991, S. 19ff.

[57] Vgl. zu einer Diskusion der verschiedenen Integrationsvarianten Sagorski, M., [Experten- und Prozeßberatung], 1998, S. 136ff.

die auf die Integration von Fachkompetenz in einen Prozeßansatz setzen und nicht auf die Integration von Prozeßkompetenz in einen Expertenansatz. Besonders die systemische Beratung, die wie keine andere Beratungsphilosophie ein professionelles Selbstverständnis entwickelt hat, bietet sich für einen solchen Integrationsversuch an. Es sind jedoch auch Entwicklungen erkennbar, die auf ein umgekehrtes Vorgehen hindeuten. Zum Beispiel wird von den Expertenberatungen zunehmend auch Unterstützung bei der Strategieumsetzung angeboten. Staehle steht solchen Entwicklungen jedoch kritisch gegenüber: „Es wird verkannt, daß die für die Phase der Strategieformulierung vorgeschlagene Verwendung funktionalistischer Phasenkonzepte für die Phase der Strategieimplementation völlig unangemessen ist."[58] Aber auch weitergehende Bemühungen sind zu verzeichnen. So hat McKinsey in jüngerer Zeit 300 Organisationsentwickler eingestellt.[59] Die Frage ist nur, ob bei solchen Maßnahmen tatsächlich von einer Integration gesprochen werden kann. Wird die Strategieumsetzung mit Hilfe der Organisationsentwickler lediglich als eine zeitlich getrennte Phase an das bisherige Vorgehen herangehängt, ist dies nicht der Fall.

Ein professionelles Selbstverständnis hat zudem Auswirkungen auf die Art der Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse durch die Strategieberatung. Derzeit ist kaum erkennbar, inwieweit die großen Strategieberatungen das wissenschaftliche Wissen aus dem Kern der Disziplin des Strategischen Managements nutzen.[60] Insofern ist die Rede von dem „Transmissionsriemen" zwischen Wissenschaft und Praxis irreführend. Die Beschreibung von Wissenschaft als nicht-trivialem System macht darauf aufmerksam, daß wissenschaftliches Wissen ohnehin nicht in linearer Weise verwendet werden kann, so wie es die Metapher vom Transmissionsriemen suggeriert. Ein professionelles Selbstverständnis rückt die Analyse des Verwendungskontextes in den Blickpunkt und schafft damit die Voraussetzung für die nicht-triviale Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse. Mit anderen Worten, die Verwendung wissenschaftlichen Wissens in der Strategieberatung setzt eine professionelle Reflexion voraus. Und dabei hilft, so das Ergebnis der hier angestellten und durch Systemtheorie inspirierten Überlegungen, die Systemtheorie.

---

[58] Staehle, W.H., [Unternehmensberatung], 1991, S. 26

[59] Vgl. die Studie von Mingers in Willke, H., [Wissensmanagement], 1998, S. 150.

[60] Bresser, R.K.F., [Vorwort], 1998, S. VII erkennt aber immerhin, daß einige Unternehmenberatungen wie McKinsey oder die Boston Consulting Group seit Mitte der 90er Jahre allmählich damit beginnen, in Arbeitsgruppen den Stand der theoretischen Entwicklung im Strategischen Management aufzuarbeiten.

Schlußbemerkungen

Den Impuls für diese Arbeit gab die Beobachtung einer merkwürdigen Diskrepanz. Auf der einen Seite sticht der Glamour einer wissenschaftlichen Disziplin ins Auge, die rasant gewachsen ist und die eine große akademische Attraktivität ausstrahlt. Auf der anderen Seite verbreiten sich im Strategischen Management Selbstzweifel und Krisensymptome. Vor allem die mangelnde Praxisrelevanz irritiert die Fachvertreter zunehmend.

Ziel dieser Arbeit war es, diese Diskrepanz zu erklären. Die damit verbundenen Fragen, wie das Verhältnis der wissenschaftlichen Disziplin des Strategischen Managements zu der Unternehmenspraxis zu beschreiben ist und welche Anforderungen sinnvollerweise an die Wissenschaft des Strategischen Managements gestellt werden können, galt es ebenfalls zu untersuchen.

Dazu wurde im ersten Hauptteil die Disziplin quasi von innen her ausgeleuchtet. Mit welchen Unterscheidungen die Wissenschaft des Strategischen Managements, aber auch die anderen Akteure der Strategie-Industrie operieren, wurde im zweiten Hauptteil untersucht. Es ging also darum, die sozialen Kontexte zu betrachten, innerhalb derer über die Theorieangebote und Konzepte diskutiert wird, die im ersten Hauptteil behandelt wurden.

In Ermangelung eines einheitsstiftenden Strategiebegriffs dienten zur Abgrenzung des Gegenstandes die institutionellen Indikatoren, die es erst rechtfertigen, von einer wissenschaftlichen Disziplin des Strategischen Managements zu sprechen. Im Prinzip wurden also die Eckpfeiler der wissenschaftlichen Kommunikationsarena des Strategischen Managements zur Orientierung genutzt. Später wurde diese Perspektive weiterentwickelt, indem die Wissenschaft des Strategischen Managements als ein autopoietischer Kommunikationszusammenhang bzw. als ein Publikationsnetzwerk definiert wurde.

Innerhalb der Disziplin konkurrieren der präskriptive und der deskriptive Zweig des Strategischen Managements miteinander. Die Kluft zwischen den beiden Zweigen läßt sich nicht mit einer normativen Wendung des Rationalitätsbegriffs à la Gutenberg überwinden. Die deskriptiven Arbeiten zum Strategieprozeß berichten zwar in vielen Facetten von den Abweichungen vom synoptisch-rationalen Phasenmodell, dies aber nicht ausschließlich im Sinne von Störungen und Defiziten. Teilweise werden die empirisch beobachteten und etwas urwüchsigeren Muster präskriptiv gewendet oder gar zu „best practices" erhoben. Bei genauerer Betrachtung boten sich dem wissenschaftlichen Beobachter im Laufe der „Revisionen von Rationalität" immer wieder neue Chancen, dem vordergründig Irrationalen auf einer „höheren" Ebene Rationalität abzugewinnen. Diese „Gödelisierung" besitzt keinen logischen Endpunkt. Rationalität kann nicht an irgend etwas Unverrückbarem außerhalb der Wissenschaft aufgehängt werden. So werden denn auch an vielen Orten selbstreferentielle Muster erkennbar, etwa

wenn auf der Grundlage der Annahmen des synoptisch-rationalen Planungsmodells die Vorteilhaftigkeit des Planungsmodells herausgestellt wird.

In der Diskussion um das Verhältnis zwischen dem präskriptiven und dem deskriptiven Zweig wurde noch ein weiterer Punkt deutlich: Wenn man fragt, was geschieht eigentlich, wenn eine wissenschaftliche Empfehlung etwa in die Mülltonne einer organisierten Anarchie geworfen wird, deutet sich bereits an, daß Wissenschaft von den Systemen aus dem Anwendungsbereich aus einer ganz spezifischen Perspektive heraus beobachtet wird, die von diesen selbst erzeugt wird. Diese Perspektive deckt sich nicht mit der wissenschaftlichen. Die Autopoiesis der Wissenschaft auf der einen Seite und die Autopoiesis von organisierten Sozialsystemen auf der anderen Seite ist die Konsequenz aus diesen Überlegungen. Es gibt keine kontextunabhängige Realität, die eine Eins-zu-Eins-Übertragung sicherstellen könnte. Aus dem Autopoiesiskonzept folgt wiederum die Aufgabe der Annahme der generellen Überlegenheit wissenschaftlichen Wissens mit den dargelegten Folgen für die Frage des Anwendungsbezugs.

In dieser Arbeit wurde die These vertreten, daß die wissenschaftliche Disziplin des Strategischen Managements seit jeher um das Unternehmerische, das kreative Entrepreneurship kreist. Die Analyse der verschiedenen Verwendungsformen des Strategiebegriffs sowie die historische Entwicklung des Strategischen Managements gaben hierauf einen deutlichen Hinweis. Eine präskriptive Strategielehre, die dies anerkennt, verfängt sich jedoch schnell in Paradoxien. Es tauchen bei genauerem Hinsehen an vielen Orten Probleme der Selbstbezüglichkeit auf: Es werden Regeln zum Brechen von Regeln aufgestellt, es wird für alle Unternehmen gleichermaßen Einzigartigkeit empfohlen, self-defeating prophecies treten zu Tage, die Rationalität von Irrationalität wird bemerkt usw. Oft werden diese Probleme durch Mystifikationen und geschickt plazierte Tautologien überdeckt. Schon diese Paradoxien machen darauf aufmerksam, daß es keinen „straightforward way“ der Übertragung strategischer Empfehlungen geben kann.

Innerhalb des Strategischen Managements werden seit einiger Zeit Krisenerscheinungen wahrgenommen. Neben dem Problem der mangelnden Praxisrelevanz kann dies an der vergeblichen Suche nach einem einigenden Paradigma bzw. der Zersplitterung des Forschungsfeldes, an den Ideologievorwürfen und an der Anfälligkeit für Modeerscheinungen festgemacht werden. Die Frage, warum die wissenschaftlichen Erkenntnisse aus dem Kern der Disziplin einen so geringen Einfluß auf die Unternehmenspraxis haben, stand in dieser Arbeit im Zentrum der Betrachtung. Dieses Thema wurde bisher erstaunlich wenig beachtet. Geschah dies doch, dann regelmäßig entlang der Unterscheidungen hohe/ niedrige Wissenstransferbarrieren und Überlegenheit/ Unterlegenheit des wissenschaftlichen Wissens. Das produzierte eine chauvinistische, eine selbstbezichtigende, manchmal eine zynische, zumeist aber eine

pädagogische Haltung zu diesem Problem. Die verschiedenen Haltungen haben gemeinsam, daß ihnen die Fiktion des Trivialmodells angewandter Wissenschaft zugrunde liegt, das mehr oder weniger gut eingelöst wird. Das Trivialmodell wurde in dieser Arbeit verworfen. Es kann jedoch nicht bestritten werden, daß es innerhalb des Strategischen Managements implizit oder explizit als Selbstbeschreibung präsent ist.

Diese Fiktion selbst, so die These, ist Bestandteil des Problems, das sie zu lösen vorgibt. Es ist ein circulus vitiosus: Der Anspruch einer „applied science" wurde recht unmittelbar in die Vorstellung vom Trivialmodells überführt. Nach dieser Vorstellung werden die vermeintlich gegebenen Praxisprobleme aufgegriffen, um sie mit dem wissenschaftlichen Instrumentarium zu bearbeiten und direkt umsetzbare Lösungen zu generieren. Es gilt, möglichst unmittelbar anschlußfähig zu sein (Doppeladressierung), notfalls müssen Übersetzunganstrengungen (Popularisierung) unternommen werden. Eine Reflexion über diesen Prozeß selbst ist in dieser Sicht schlicht überflüssig. Derartig kreisförmige Bewegungen setzten in einer lineraren Wissenschaftswelt lediglich den Verdacht der Elfenbeinturmwissenschaft frei. Das ist zwar idealtypisch zugespitzt, doch eine Reihe von Indizien zeugt von der Präsenz dieser Vorstellung: Im Strategischen Management herrscht sicher eine „father-knows-best version" wissenschaftlichen Wissens vor. Der Umstand, daß die Kernjournale oder auch Dissertationen zu dem Thema entgegen dem eigenen Anspruch nahezu auschließlich von Wissenschaftlern gelesen werden, wird fast tabuisiert. Und überraschend wenig Aufmerksamkeit wird der Frage geschenkt, was mit all den wissenschaftlichen Konzepten denn tatsächlich geschieht, wenn sie die Werkstätte der Wissenschaft verlassen haben.

Statt dessen herrscht ein ständiger Druck, die möglichst unmittelbare praktische Relevanz der wissenschaftlichen Erkenntnisse des Strategischen Managements herauszustellen. Die Disziplin des Strategischen Managements hat ihre eigenen Wege gefunden, mit diesem Druck umzugehen, ohne das Trivialmodell tatsächlich umsetzen zu können. Sehr treffend spricht Luhmann von einem „Fieber", das jene wissenschaftlichen Disziplinen befallen kann, die unter einem solchen Druck stehen. An Erscheinungen wie dem unkontrollierten Eklektizismus, dem inflationären Gebrauch von symbolic labels, dem retrofitting, der Vermischung von Beobachtung 1. und 2. Ordnung, der Vernachlässigung der Genauigkeit von Begriffen, Identitätsproblemen (was ist im Unterschied zur Disziplin selbst ihre Umwelt?) usw. ist dieses Fieber ablesbar. Wie Whitley mit seinem Konzept der „fragmented adhocracies" dargelegt hat, kann auch die Zersplitterung der Disziplin auf diesen externen Druck zurückgeführt werden. In der Summe hatte dies zur Folge, daß für die Theoriebildung i.e.S. die Möglichkeiten des internen Aufbaus von Komplexität eingeschränkt wurden. So gelang es der Disziplin nie richtig, sich aus der reaktiven Position gegenüber der Praxis zu befreien. Die Anfälligkeit für die beraterinduzierten Managementmoden in der wissenschaftlichen Disziplin des Strategischen Managements hängt ebenfalls mit diesem Aspekt zusammen. Wenn die eigenen Forschungen

schon nicht als relevant gelten, ist es schon fast eine Frage der Glaubwürdigkeit des Anspruchs auf Anwendungsorientierung, sich mit diesen praktisch höchst relevanten Konzepten auseinanderzusetzen. Solange aber diese Konzepte lediglich als quasi-wissenschaftliche Elemente in den Publikationszusammenhang eingebaut werden, bleibt die Wissenschaft des Strategischen Managements reaktiv. Mit um so mehr Nachdruck wird infolge dessen die Anwendungsorientierung eingeklagt. Die Appelle weisen seit der Pittsburgher Konferenz stets in die gleiche Richtung: Doppeladressierung, Popularisierung, Konzentration auf die wahren Praxisprobleme, mehr direkt umsetzbare Managementimplikationen, kurz: Einebnung der Differenzen. Das Trivialmodell wird immer wieder aufs Neue beschworen, der circulus vitiosus dreht sich weiter.

Zu den bedeutendsten Theorientwicklungen im Strategischen Management zählt der „economic turn“. Die entsprechenden Arbeiten dominieren mittlerweile den präskriptiven Zweig des Strategischen Managements. Nach den atheoretischen Anfängen des Strategischen Managements und den Frustrationen mit der Erfolgsfaktorenforschung war und ist mit der Nutzbarmachung der ökonomischen Theorie die Hoffnung verbunden, die Disziplin aus dem Status einer „Checklisten-Wissenschaft“ herauszuführen. Und mit dem frühen Ansatz Porters bzw. der Arbeiten, die daran anschließen, sowie dem Ressourcenorientierten Ansatz bzw. dem Kernkompetenzansatz hat das Strategische Management zwei ökonomisch geprägte Entwicklungen vorzuweisen, die eine Ausnahmestellung für sich beanspruchen können: Ihre Wurzeln liegen in der wissenschaftlichen Disziplin und sie besitzen gleichzeitig einen großen Einfluß auf die Praxis.

Die Analyse der beiden Ansätze zeigt indes, daß aus diesen nur dann strategische Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können, wenn man theoretische Inkonsistenzen in Kauf nimmt. Es besteht eine Kluft zwischen dem „loose reasoning“ der ökonomischen Theorie und den Handlungsanweisungen, die letztlich gegeben werden. Es konnte gezeigt werden, daß sich beide Ansätze in Paradoxien verfangen. An den entscheidenden Stellen, wo es um die Ursachen für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil geht, enden die Gestaltungs- und Erklärungsmöglichkeiten. Und genau dort taucht wieder das Unternehmerische auf. Gutenbergs Verzicht, in diesen Bereich zu dringen, und Schumpeters vergebliches Bemühen, den Unternehmer in sein Werk zu integrieren, zeugen von den Problemen, die es bereitet, Entrepreneurship in einen ökonomischen Theorierahmen einzubinden. Ein Deduktionsverfahren im Sinne eines „guidance about superprofit“ kann aus dem ökonomischen Kern dieser Ansätze nicht gewonnen werden. Die Entwicklung von Porters Gesamtwerk zeigt denn auch, daß dieser sich von der Industrieökonomie weg- und zu dem Entrepreneurship-Phänomen hinbewegt hat. Ähnliches läßt sich in der Gruppe der Vertreter des Ressourcenorientierten Ansatzes beobachten.

Der Erfolg dieser beiden Ansätze ist demnach nicht mit dem Muster erklärbar, daß mit Hilfe der ökonomischen Theorie Erkenntnisse entdeckt wurden, die anschließend in die Praxis transferiert wurden und dort als solche Wettbewerbsvorteile begründeten. Vielmehr genügen diese Ansätze auf ganz hervorragende Weise den komplexen Anforderungen, die aus dem koevolutionären Zusammenspiel der verschiedenen Akteure der Strategie-Industrie erwachsen.

Die beiden Ansätze waren hochgradig anschlußfähig an die wissenschaftliche Auseinandersetzung zum Strategischen Management. Es wurde zwar gezeigt, daß die ökonomische Theorie für sich genommen viele Merkmale trägt, die der Bearbeitung strategischer Fragestellungen diametral entgegenstehen. Doch der „economic turn" füllte eine Lücke in der Disziplin, der es an Theorien i.e.S. mangelte. Die Anleihen aus dem etablierten und angesehenen Feld der volkswirtschaftlichen Theoriebildung halfen, den wissenschaftlichen Anspruch der noch jungen Disziplin des Strategischen Managements zu untermauern. Das schnelle Wachstum der US-amerikanischen Business Schools in jener Zeit und der einhergehende Mangel an Lehrkräften begünstigte die Einstellung von Wissenschaftlern in den strategy/ business policy-Departments, die von Hause aus Volkswirte waren. Diese wiederum etablierten in dem Publikationsnetzwerk des Strategischen Managements Forschungsstandards, die die Veröffentlichungschancen von ökonomisch-theoretischen Arbeiten beförderten. Die Reputation der Harvard Business School bündelte die Aufmerksamkeit auf die Arbeiten des dort tätigen Porter. Der Ressourcenorientierte Ansatz profitierte wiederum von den Problemen des marktorientierten Ansatzes. Er setzte sich zum Teil als eine Gegenbewegung zu dieser Perspektive durch. Vor allem aber: Beide Ansätze scheinen dem wissenschaftsintern gepflegten Bild des trivialen Anwendungsbezugs voll gerecht zu werden. Porters framework zur Branchenstrukturanalyse und das der generischen Wettbewerbsstrategien wurden und werden noch immer in der Praxis verwendet. Die Strategieberatungen, darunter auch Porters eigene („Monitor"), unterstützen die Verbreitung. Das gleiche gilt für die vermeintlich popularisierte Version der Ressourcenorientierten Perspektive, den Kernkompetenzansatz.

Die genauere Analyse zeigt indes, daß die beiden Ansätze ihre Praxisrelevanz nicht dem Bemühen zu verdanken haben, ökonomisch-theoretische Grundlagenforschung lediglich zu übersetzen. Vielmehr gelang es ihnen, Anschlußfähigkeit an die unterschiedlichen Eigenlogiken der verschiedenen Akteure der Strategie-Industrie gleichzeitig herzustellen. Porter publizierte sowohl in den wissenschaftlichen Kernjournalen des Strategischen Managements als auch in Organen, die auf den Praktikerdiskurs ausgerichtet sind. In letzteren nutzt er andere Argumentationsmuster sowie die „rhetoric of application" und formuliert präskriptive Aussagen, die sich nicht aus dem modifizierten Gerüst der Industrieökonomik ergeben. Die Einheit entsteht nicht durch die sinnhafte Übereinstimmung, sondern durch symbolic labels und durch den Namen des Autors.

Bei dem Ressourcenorientierten Ansatz haben sich hingegen bereits unterschiedliche Schulen herausgebildet. Während die structural school eher auf den Wissenschaftsdiskurs zielt, besitzt die process school - und dort insbesondere der Kernkompetenzansatz von Prahalad und Hamel - eine eher unternehmenspraktische Ausrichtung. Auch hier ergeben sich die präskriptiven Aussagen des Kernkompetenzansatzes nicht aus der Übersetzung der Erkenntnisse der structural school.

Die beiden Ansätze beinhalten im ganzen also jeweils zwei verschiedenen Logiken, die keine echte Verbindung eingehen, sondern kunstvoll miteinander vermischt werden und so den Anschein von Einheit erwecken. Da ein solches Gemisch nach vielen Seiten hin anschlußfähig ist, kann es sich erfolgreich in der „management-fashion setting community" verbreiten. Der Erfolg von Porters framework und des Kernkompetenzansatzes erklärt sich nicht allein aus wissenschaftsinternen Erwägungen heraus. Erst in der Gesamtschau der Strategie-Industrie fügt sich das Bild zusammen und wird erklärbar, warum die beiden Ansätze einen so außerordentlichen Einfluß bekommen konnten.

Die Strategie-Industrie und ihre Akteure – wie etwa die Pionierunternehmen, die Unternehmensberatungen, die Business Schools, die „Gurus", die Medien – haben in den letzten Jahren und Jahrzehnten einen enormen Einfluß auf die Wettbewerbslandschaft gehabt. Die Wellen der Divisionalisierung, der Diversifikation, die anschließende Rückbesinnung auf Kernkompetenzen oder die „Fusionitis" in jüngerer Zeit geben davon Zeugnis ab. Mit systemtheoretischen Mitteln wurde versucht, einige Aspekte der Ko-Evolution der beteiligten Akteure zu durchleuchten. Dabei stellte sich heraus, daß der Begriff der „Mode" nicht nur als ein Vehikel für die Kritik an modernen Managementkonzepten verwendet werden kann. Mit diesem Begriff ist auch ein theoretisches Erklärungskonzept für die Verbreitung von Managementkonzepten in der Strategie-Industrie in Verbindung zu bringen. In dieser Perspektive wird deutlich, daß sich mit dem kommerziellen Erfolg der klassischen Expertenberatung weder alle weiteren Fragen zur Beratungsqualität erübrigen noch daß Strategieberater als die besseren „angewandten" Wissenschaftler gelten können.

Angesichts der machtvollen Dynamik, die die Strategie-Industrie entwickelt, ist die Kritikfunktion von Wissenschaft zweifellos ein wichtiges Korrektiv. Das nicht-triviale Modell des Anwendungsbezuges will darüber hinaus Wege aufzeigen, wie die wissenschaftliche Disziplin konstruktiv an dieser Dynamik teilhaben kann. In der Abb. 28 werden die wichtigsten Merkmale dieses Modells noch einmal zusammengefaßt.

Unmittelbar instrumentell verwendbares Wissen im Sinne von Erfolgsfaktoren, Normstrategien oder „Strategiegeneratoren" ist nach dem nicht-trivialen Modell von der wissenschaftlichen Disziplin des Strategischen Managements nicht zu erwarten. Ohnehin sind, wie gezeigt wurde, derartige Ansätze in sich widersprüchlich. Das hat etwas mit dem unternehmerischen

Kern der Strategie zu tun. Dieser Kern wirft sehr grundsätzliche Probleme für das Strategische Management bzw. für die gesamte Betriebswirtschaftslehre auf. Vor dem Hintergrund der Klagen über die unzureichende Managerausbildung fragt Liebl unter dem Titel „Vergesst BWL?“: „Wenn die Zukunft von Unternehmen vor allem darauf basiert, erfolgreich alte Regeln zu brechen und neue im Wettbewerb zu etablieren – worin wird dann die Funktion von BWL überhaupt noch bestehen? Wird sie mehr sein als ein Fundus für Nachahmer-Strategien?“[1]

Abb. 28: Trivialer versus nicht-trivialer Anwendungsbezug im Strategischen Management

	Triviale Anwendungslogik	Nicht-triviales Modell des Anwendungsbezuges
Status wissenschaftlichen Wissens	Wissenschaftliches Wissen ist überlegenes Wissen (wenn es angewandt wird).	Wissenschaftliches Wissen ist anderes Wissen.
Annahmen zur Verbreitung wissenschaftlichen Wissens	Überlegenes wissenschaftliches Wissen erzeugt einen „Sogeffekt“, der für die Verbreitung sorgt. Wissen wird wie ein Partikelchen „sinneutral“ transferiert.	Wissenschaftliches Wissen verbreitet sich im Zuge der Ko-Evolution der beteiligten Akteure der Strategie-Industrie; kontextabhängige Wissensverwendung.
Erklärung für die mangelnde Praxisrelevanz	Chauvinistische, selbstbezichtigende, zynische, zumeist aber pädagogische Ansätze	Circulus vitiosus: Das Trivialmodell ist Bestandteil des Problems, das es zu lösen vorgibt.
Überwindungsansatz	Einebnung der Differenzen, seltener: Optimierung der bestehenden Theorie- u. Methodenprogramme unter der Annahme, je besser wissenschaftlich gemacht, desto praxisrelevanter	Produktive der Nutzung der Differenzen, wissenschaftlich reflektierte Arbeit im Kontaktsystem
Leistung wissenschaftlichen Wissens	Deduktion von Präskriptionen	Produktion neuer Handlungsmöglichkeiten, nachhaltige Erhöhung der Problemlösungs- u. Selbstbeobachtungskapazitäten der Anwendungssysteme

Quelle: eigene

Eine Alternative wird sichtbar, wenn man den Beitrag der wissenschaftlichen Disziplin des Strategischen Managements statt in der Rationalisierung der Unternehmenspraxis in der Anleitung zu einem „intelligenteren“ Umgang mit strategischen Fragestellungen sieht. Rationalität geht von „constraints“ aus, die mehr oder weniger unkritisch vom Gegenstand übernommen werden. Sie gelten als „gegeben“. Die Suche nach Regeln drückt sich in den Bemühungen aus, derartige constraints freizulegen, denen man sich anzupassen hat. Man versucht die „laws of the marketplace“ (die immer die anderen aufgestellt haben) zu entdecken, um sich ihnen zu beugen. Der Begriff „Intelligenz“, den Baecker der Rationalität gegenüberstellt, meint etwas anderes:

„Rationalität invisibilisiert die Kontingenz unserer Welt – ‚Kontingenz‘ im Sinne dessen, was weder notwendig noch unmöglich ist. Das Rationalitätskonzept schützt das sozial empfindliche Alternativenwissen durch die Suggestion, die Welt habe abzählbar viele und damit vorbe-

---

[1] Liebl, F., [Vergesst BWL?], 1998, S. 211

stimmte Zustände, die der Mensch nur entdecken, aber nicht gefährden kann. [...] Intelligenz hingegen, ein, wenn man so will, postmodernes Konzept, legt die Kontingenz offen."[2]

In dem hier dargestellten Verständnis einer anwendungsbezogenen Wissenschaft des Strategischen Managements kommt es genau darauf an: Es ist die Inkongruenz von der wissenschaftlichen und der unternehmenspraktischen Perspektive, die ausreichend Unabhängigkeit vom Gegenstand erzeugt, um in ihm die Kontingenzen zu entdecken. Darin besteht die Verbindung zwischen dem unternehmerischen Kern der Strategie und dem nicht-trivialen Anwendungsbezug.

Es spricht einiges dafür, daß in der deutschsprachigen Forschungslandschaft die Frage nach der Anwendungsorientierung im Strategischen Management bzw. in der Betriebswirtschaftslehre an Bedeutung und Brisanz zunehmen wird.[3] Die staatlichen Hochschulen öffnen sich allmählich stärker der Privatwirtschaft, und die Schnittstellenproblematik wird relevanter. Die privaten Business Schools und Universitäten sind in diesem Punkt schon einen Schritt weiter. Doch auch hier ist noch keineswegs geklärt, wie es besser gelingen kann, die wissenschaftlichen mit den unternehmenspraktischen Aktivitäten sinnvoll zu verknüpfen. Nicht zuletzt sind Förderrichtlinien von Institutionen, die wie die Deutschen Forschungsgemeinschaft Drittmittel vergeben, von Bedeutung. Auch aus dieser Richtung wird die praktische Verwertbarkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse mit immer größerem Nachdruck eingeklagt.

Auf Seiten der Unternehmenspraxis sind zudem einige Entwicklungen zu verzeichnen, die möglicherweise die Chance bergen, die Berührungspunkte zu der Disziplin des Strategischen Managements bzw. zu den anderen Managementdisziplinen zu vergrößern. Zu denken wäre etwa an die Entdeckung des „Produktionsfaktors" „Wissen" bzw. an jene Konzepte die unter dem Label „Wissensmanagement" firmieren oder an die Bestrebung vieler Großunternehmen, „Corporate Universities" einzurichten.[4] Zwar ist nicht immer klar, was sich hinter diesen Labels verbirgt, und in den seltensten Fällen stecken dahinter Bestrebungen, systematisch wissenschaftlichens Wissen zu nutzen. Doch gepaart mit einem entsprechenden Konzept der Wissensverwendung können diese Entwicklungen durchaus die Bereitschaft der Unternehmenspraxis erhöhen, sich in Teilbereichen von der Wissenschaft wieder stärker irritieren zu lassen.

Welche Rückwirkungen dies auf die wissenschaftliche Auseinandersetzung im Strategischen Managements haben wird, ist noch offen. Traditionell sind an den US-amerikanischen Business Schools die Verflechtungen zwischen Wissenschaft, Managementberatung und Unternehmenspraxis enger als im deutschsprachigen Raum. Die dort einsetzende Kritik an den

[2] Baecker, D., [Unternehmerausbildung], 1998, S. 206

[3] Vgl. etwa die nicht untypischen Ausführungen aus der Perspektive der Praxis bei Luther, S., [Herausforderungen], 1998 und zu dem stärkeren Wettbewerb und externen Druck Kieser, A., [Universität], 1996.

Business Schools und speziell die Krise des Strategischen Managements geben einen deutlichen Hinweis darauf, daß der Anwendungsanspruch der akademischen Forschung nicht allein durch Appelle und externen Druck einzulösen ist, sondern seinerseits der wissenschaftlichen Auseinandersetzung bedarf. So berechtigt der Anspruch auf den Anwendungsbezug der akademischen Forschung auch ist, so wenig aussichtsreich erscheint es, das US-amerikanische Modell mitsamt seinen Schwächen schlicht zu kopieren.

Gerade jene Merkmale der deutschsprachigen Strategiediskussion, die auf den ersten Blick einem ausgeprägteren Anwendungsbezug entgegenstehen, könnten sich hier als ein Vorteil im internationalen Wettbewerb der Theoriebildung erweisen.[5] Gemeint sind die eher „grundlagenorientierten" Elemente, die stärkeren Bezüge zu gesellschaftstheoretischen Theorieangeboten sowie die größere Skepsis, was die „Machbarkeit" von organisationalen Verändungsprozessen angeht. All dies hilft, jene Reflexionsräume zu schaffen, die notwendig sind, um dem beschriebenen circulus vitiosus zu entgehen.

Das hier vorgeschlagene nicht-triviale Modell des Anwendungsbezuges will einen Beitrag im Rahmen solcher Reflexionsbemühungen leisten. Es ist sicher weniger „heroisch"[6], strahlt einen weniger verführerischen Glanz aus und entspricht nur sehr bedingt den vorherrschenden inner- und außerdisziplinären Erwartungen. Doch gerade weil es die operative Geschlossenheit wissenschaftlicher Kommunikation anerkennt, wird die Notwendigkeit deutlich, sich der Unternehmenspraxis zu öffnen. Es geht um die Neubestimmung des Anwendungsbezuges, nicht um dessen Reduzierung. Im Gegenteil, die Chancen, die Oberfläche der Wissenschaft zur Praxis hin zu vergrößern, steigen, wenn der Praxiskontakt von jenen Zumutungen befreit ist, die dem Trivialmodell innewohnen (wie z.B.: Annahme der Überlegenheit wissenschaftlichen Wissens, einseitiger Wissenstransfer, Kongruenz der Perspektiven, Wissensanwendung als Übersetzungsleistung). Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie, daß sich mit der systemischen Organisationsberatung ausgerechnet auf der Basis der Luhmannschen Systemtheorie, die wie kaum ein anderes Theorieangebot als hochabstrakt und wissenschaftsintern orientiert gilt, eine praktisch höchst relevante Form der Beratung entwickelt hat – vielleicht die einzige Form der Organisationsberatung, die sich in größerem Umfang auf eine wissenschaftliche Theorie im engeren Sinne stützt.

In dieser Arbeit wurde nicht der Versuch unternommen, eine Fundamentalkritik am Strategischen Management zu üben, so als ob es auf der Hand läge, wie es besser gemacht werden könnte. Das gilt insbesondere für die primär an Praktiker adressierten Veröffentlichungen wie

---

[4] Vgl. bspw. Stewart, T.A., [Produktionsfaktor], 1998, Deiser, R., [Corporate Universities], 1998.

[5] Vgl. dazu Knyphausen-Aufseß, D. zu, [Nationen] , 1996.

[6] Insofern haben wir es mit einem Phänomen der Selbstähnlichkeit zu tun. So wie sich im Management „postheroische Elemente" langsam durchsetzen (vgl. Baecker, D., [Management], 1994), scheint auch für die Wissenschaft, die dieses Management beforscht und berät, eine „postheroische" Haltung angemessener zu sein.

etwa die populäre Literatur zum Kernkompetenzansatz. Wenn gesagt wurde, derartige Veröffentlichungen seien keine „angewandte Wissenschaft" im Sinne des Trivialmodells, sagt das noch nichts über die Qualität solcher Publikation nach unternehmenspraktischen Maßstäben aus. Auch diese Form des publizierten Wissens ist nicht beliebig, sie gehorcht lediglich anderen Kriterien als den im engeren Sinne wissenschaftlichen. Die kritische Eintönung, die dem Leser bisweilen aufgefallen sein mag, entstand eher zwangsläufig aus der Kontrastierung der Wirklichkeit des Strategischen Managements mit den selbstgesetzten und wohl zu hoch geschraubten Anforderungen, die an eine als Trivialmodell konzipierte „angewandte" Wissenschaft gestellt werden. Statt Fundamentalkritik zu üben, ging es um ein Überdenken dieser Position. Ziel war es zu zeigen, wie mit dem reichhaltig vorliegenden Wissensbestand der Disziplin des Strategischen Managements umgegangen werden kann, wenn der Anspruch auf Anwendungsbezug eingelöst werden soll.

Literaturverzeichnis

Abrahamson, Eric: Managerial Fads and [Fashions]: The Diffusion and Rejection of Innovations, in: Academy of Management Review, Vol. 16/ 1991, No. 3, S. 586-612

Abrahamson, Eric: Commentary: The [Diffusion] of Strategic Management Frameworks (Alfred A. Marcus, Robert S. Goodman, and David N. Gazman), in: Advances in Strategic Management, Vol. 12B/ 1995, S. 147-151

Abrahamson, Eric: [Management Fashion], in: Academy of Management Review, Vol. 21/ 1996, No. 1, S. 254-285

Abrahamson, Eric/ Rosenkopf, Lori: Institutional and Competitive [Bandwagons]: Using Mathemetical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion, in: Academy of Management Review, Vol. 18/ 1993, No. 3, S. 487-517

Academy of Management: Academy of Management [Code of Ethical Conduct], in: Academy of Management Journal, Vol. 40/ 1997, No. 6, S. 1469-1474

Armstrong, J. Scott: The Ombudsman: Is Review by Peers As [Fair] As It Appears?, in: Interfaces, Vol. 12/ 1982, No. 5, S. 62-74

Armstrong, J. Scott: [Strategic Planning] Improves Manufacturing Performance, in: Long Range Planning, Vol. 24/ 1991, No. 4, S. 127-129

Armstrong, J. Scott: [Management Folklore] and Management Science – On Portfolio Planning, Escalation Bias, and Such, in: Interfaces, Vol. 26/ 1996, No. 4, S. 25-55

Armstrong, J. Scott: [Effects] of Portfolio Planning Methods on Decision Marking: Experimental Results, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 11/ 1994, S. 73-84

Armstrong, J. Scott/ Collopy, Fred: [Competitor Orientation]: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability, in: Journal of Marketing Research, Vol. 33/ 1996, S. 188-199

Armstrong, J. Scott/ Sperry, Tad: The Ombudsman: [Business School Prestige] – Research versus Teaching, in: Interfaces, Vol. 24/ 1994, No. 2, S. 13-43

Arndt, Helmut: Irrwege der politischen [Ökonomie]: Die Notwendigkeit einer wissenschaftstheoretischen Revolution, München, 1979

Aharoni, Yair: In Search for the [Unique]: Can Firm-Specific Advantages Be Evaluated?, in: Journal of Management Studies, Vol. 30/ 1993, No. 1, S. 31-49

Althaus, Steffen: [Unternehmensberatung] – Gestaltungsvorschläge zur Steigerung der Effizienz des Beratungsprozesses, Diss., Hallstadt, 1994

Alvesson, Mats: Organization: From Substance to [Image]?, in: Organization Studies, Vol. 371-394

Alvesson, Mats/ Willmot, Hugh: Strategic Management as [Domination] and Emancipation: From Planning and Process to Communication and Praxis, in: Advances in Strategic Management, Vol. 12A/ 1995, S. 85-112

Amit, Raphael H./ Schoemaker, Paul J.H.: [Strategic Assets] and Organizational Rent, in: Strategic Management Journal, Vol. 14/ 1993, S. 33-46

Ansoff, H. Igor: [Corporate Strategy], New York, 1965

Ansoff, H. Igor: Die Bewältigung von Überraschungen und [Diskontinuitäten] durch die Unternehmensführung – Strategische Reaktionen auf schwache Signale, in: Steinmann, Horst (Hrsg.): Planung und Kontrolle – Probleme der strategischen Unternehmensführung, München, 1981, S. 233-264

Ansoff, H. Igor: [Critique] of Henry Mintzberg's ‚The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management', in: Strategic Management Journal, Vol. 12/ 1991, S. 449-461

Argyris, Chris/ Schön, Donald: [Organizational Learning]: A Theory of Action Perspective, Reading (Mass.) et al., 1978

Arrow, Kenneth J.: [Economic] Welfare and the Allocation of Resources for Invention, in: National Bureau of Economic Research (Hrsg.): The Rate and Direction of Inventive Activity – A Conference, Princeton, 1962, S. 609-625

Astley, W. Graham: Subjectivity, Sophistry and Symbolism in [Management Science], in: Journal of Management Studies, Vol. 21/ 1984, No. 3, S. 259-272

Astley, W. Graham: Administrative Science As [Socially Constructed Truth], in: Administrative Science Quarterly, Vol. 30/ 1985, S. 497-513

Astley, W. Graham/ Zammuto, Raymond, F.: Organization Science, Managers, and [Language Games], in: Organization Science, Vol. 3/ 1992, No. 4, S. 443-460

Audretsch, David B.: Überblick über Stand und Entwicklung der [Industrieökonomik], Discussion Paper FS IV 95 - 15, Wissenschaftszentrum Berlin, 1995

Bäcker, Axel: [Rationalität] als Grundproblem als Grundproblem der strategischen Unternehmensplanung – Ein Beitrag zur Erklärung und Überwindung der Rationalitätskrise in der Planungstheorie, Wiesbaden, 1996

Baecker, Dirk: Die [Form] des Unternehmens, Frankfurt a.M., 1993

Baecker, Dirk: Postheroisches [Management] – Ein Vademecum, Berlin, 1994

Baecker, Dirk: Ein [Widerspruch] kommt selten allein – Die Organisation und ihre Kultur, in: Wittener Jahrbuch für ökonomische Literatur, 1997, S. 25-35

Baecker, Dirk: [Unternehmenskultur] als Problem einer Gesellschaftstheorie der Organisation, unveröff. Arbeitspapier, Witten/ Herdecke, 1998

Baecker, Dirk: Das Handwerk des Unternehmers: Überlegungen zur [Unternehmerausbildung], in: Miller, Mark/ Deecke, Jan/ Keyser, Christian/ von Sperber, Oliver/ Burfeind (Hrsg.): Familienunternehmer heute – Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen, Wiesbaden, 1998, S. 199-229

Baecker, Dirk: Perspektiven einer [Managementlehre] am Management Zentrum Witten, Diskussionspapier an der Universität Witten/ Herdecke, 1999

Baecker, Dirk/ Hutter, Michael: [Editorial], in: Soziale Systeme, 5. Jg./ 1999, H. 1, S. 3-5

Balderston, Frederick E.: [Book] Review - Competitive Advantage by Michael Porter, in: California Management Review, Vol. 28/ 1985, No. 1, S. 179-184

Bamberger, Ingolf/ Wrona, Thomas: Der [Ressourcenansatz] und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., H. 2/ 1996, S. 130-153

Bamberger, Ingolf/ Wrona, Thomas: Konzeptionen der [strategischen Unternehmensberatung], in: Bamberger, Ingolf (Hrsg.): Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen – Prozesse – Methoden, Wiesbaden, 1998, S. 2-34

Bardmann, Theordor M.: Wenn aus Arbeit [Abfall] wird – Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten, Frankfurt a.M., 1994

Barley, Stephen R./ Kunda, Gideon: Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in [Mangerial Discourse], in: Administrative Science Quarterly, Vol. 37/ 1992, S. 363-399

Barley, Stephen R./ Meyer, Gordon W./ Gash, Debra C.: [Cultures of Culture]: Academics, Pracititioners and the Pragmatics of Normative Control, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 33/ 1988, S. 24-60

Barney, Jay B.: [Strategic Factor Markets]: Expectations, Luck and Business Strategy, in: Journal of Management, Vol. 32/ 1986, No. 10, S. 1231-1241

Barney, Jay B.: [Organizational Culture]: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, in: Academy of Management Review, Vol. 11/ 1986, No. 3, S. 656-665

Barney, Jay B.: Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: A [Comment], in: Management Science, Vol. 35/ 1989, No. 12, S. 1511-1513

Barney, Jay B.: Firm Resources and [Sustained Competitive Advantage], in: Journal of Management, Vol. 17/ 1991, No. 1, S. 99-120

Barney, Jay B.: [Integrating] Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis, in: Advances in Strategic Management, Vol. 8/ 1992, S. 39-61

Barney, Jay B.: Commentary: A [Hierarchy] of Corporate Ressources (A.L. Brumagim), in: Advances in Strategic Management, Vol. 10A/ 1994, S. 113-125

Barney, Jay B./ Hoskisson, Robert E.: [Strategic Groups]: Untestet Assertions and Research Proposals, in: Managerial and Decision Economics, Vol. 11/ 1990, S. 187-198

Barr, Pamela S./ Stimpert, J.L./ Huff, Anne S.: [Cognitive Change], Strategic Action, and Organizational Renewal, in: Strategic Management Journal, Special Issue Summer, Vol. 13/ 1992, S. 15-36

Bartlett, Christopher A./ Ghoshal, Sumantra: Global Strategic Management: Impact on the [New Frontiers] of Strategy Research, in: Strategic Management Journal, Vol. 12/ 1991, S. 5-16

Bateson, Gregory: Ökologie des [Geistes]: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, Frankfurt a.M., 1981

Bauman, Zygmunt: Life-world and [Expertise]: Social Production of Dependency, in: Stehr, Nico/ Ercison, Richard V. (Hrsg.): The Culture and Power of Knowledge – Inquiries into Contemporary Societies, Berlin/ New York, 1992, S. 81-106

Bea, Franz Xaver/ Haas, Jürgen: [Strategisches Management], Jena, 1995

Beck, Ulrich: [Risikogesellschaft] – Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt a.M., 1986

Beck, Ulrich/ Bonß, Wolfgang: Soziologie und [Modernisierung] – Zur Ortsbestimmung der Verwendungsforschung, in: Soziale Welt, 35. Jg./ 1984, S. 381-406

Beck, Ulrich/ Bonß, Wolfgang: [Verwissenschaftlichung] ohne Aufklärung?, in: dies. (Hrsg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? – Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlicher Wissens, Frankfurt a.M., 1989, S. 7-45

Becker, Albrecht: [Rationalität] strategischer Entscheidungsprozesse, Wiesbaden, 1996

Becker, Albrecht/ Küpper, Willi/ Ortmann, Günther: [Revisionen] der Rationalität, in: Küpper, Willi/ Ortmann, Günther (Hrsg.): 2., durchges. Aufl., Opladen, 1992, S. 89-113

Becker, Peter: [Offene Zukunft] und riskante Entscheidungen, in: Neue Praxis, H. 3/ 1994, S. 203-216

Becker, Gary S.: The [Economic Approach] to Human Behavior, Chicago/ London, 1976

Behrman, Jack N./ Levin, Richard I.: Are [Business Schools] Doing their Job?, in: Harvard Business Review, January-February 1984, S. 140-146

Bettis, Richard A.: Strategic Management and the [Straightjacket]: An Editorial Essay, in: Organization Science, Vol. 2/ 1991, No. 3, S. 315-319

Bettis, Richard A.: Strategic [Portfolio Management] in the Multibusiness Firm, in: California Management Review, Vol. 24/ 1981, No. 1, S. 23-38

Bettman, James R./ Weitz, Barton, A.: [Attributions] in the Board Room: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 28/ 1983, S. 165-183

Beyer, Janice M./ Trice, Harrison M.: The [Utilization Process]: A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings, in: Administrative Science Quarterly, Vol 27/ 1982, S. 591-622

Bierach, Barbara: Von der [Stange], in: Wirtschaftswoche, Nr. 47, 14. 11. 1996, S. 130-132

Biswas, Sugata/ Twitchell, Daryl: [Management Consulting] – A Complete Guide to the Industry, New York et al., 1999

Black, Janice A./ Boal, Kimberly B.: [Strategic Resources]: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal, Vol. 15/ 1994, S. 131-148

Bloomfield, Brian P./ Best, Ardha: [Management Consultants]: Systems Development, Power and the Translation of Problems, in: The Sociological Review, Vol. 40/ 1992, S. 533-560

Bloomfield, Brian P./ Danieli, Ardha: The Role of Management [Consultants] in the Development of Information Technology: The Indissoluble Nature of Socio-Political and Technical Skills, in: Journal of Management Studies, Vol. 32/ 1995, No. 1, S. 23-46

Bogner, William C./ Thomas, Howard: The Role of [Competitive Groups] in Strategy Formulation: A Dynamic Integration of Two Competing Models, in: Journal of Management Studies, Vol. 30/ 1993, No. 1, S. 51

Bongartz, Ulrich: Unternehmensspezifische [Ressourcen] und strategische Gruppen im US-Lufverkehrsmarkt, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68. Jg., H. 4/ 1998, S. 381-407

Bourgeois, L. J., III: Strategic Management and [Determinism], in: Academy of Management Review, Vol. 9/ 1984, No. 4, S. 586-596

Bower, Joseph L.: [Business Policy] in the 1980s, in: Academy of Management Journal, Vol. 7/ 1982, No. 4, S. 630-638

Bowman, Edward H.: [Epistemology], Corporate Strategy, and Academe, in: Sloan Management Review, Winter, 1974, S. 35-50

Bowman, Edward H.: Strategy and the [Weather], in: Sloan Management Review, Winter, 1976, S. 49-62

Bowman, Edward H.: Strategy Changes - [Possible Worlds] and Actual Minds, in: Fredrickson, James W. (Hrsg.): Perspectives on Strategic Management, Grand Rapids et al., 1990, S. 9-37

Bracker, Jeffrey: The [Historical Development] of the Strategic Management Concept, in: Academy of Management Review, Vol. 5/ 1980, No. 2, S. 219-224

Bresser, Rudi K.: [Vowort], in: ders. (Hrsg.): Strategische Managementtheorie, Berlin/ New York, 1998, S. VII

Bresser, Rudi K./ Bishop, Ronald C.: [Dysfunctional Effects] of Formal Planning: Two Theoretical Explanations, in: Academy of Management Review, Vol. 8/ 1983, No. 4, S. 588-599

Brumagim, Alan L.: Toward a [Non-Economics] Centered Resource Based View of the Firm, in: Advances in Strategic Management, Vol. 12B/ 1995, S. 183-192

Brunsson, Nils: The [Irrationality] of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions, in: Journal of Management Studies, Vol. 19/ 1982, No.1, S. 29-44

Brunsson, Nils/ Olsen, Johann P.: The [Reforming Organization], London/ New York, 1993

Bühner, Rolf: [Normale Wissenschaft] – gute Wissenschaft?!, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg,/ 1996, H. 2, S. 265-268

Bühring-Uhle, Mathias: Reflexive [Unternehmensführung] – Systemtheoretische Grundlagen rationalen Managements, Wiesbaden, 1995

Bürki, Daniel Marc: Der ‚resource-based view' Ansatz als neues [Denkmodell] des strategischen Managements, Diss., St. Gallen, 1996

Burgelman, Robert A.: A Model of the [Interaction] of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy, in: Academy of Management Review, Vol. 8/ 1983, No. 1, S. 61-70

Burrel, G./ Morgan, G.: [Sociological Paradigms] and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life, London, 1979

Buzzel, Robert D./ Gale, Bradley T.: Das [PIMS-Programm]: Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden, 1989

Bygrave, William D./ Hofer, Charles W.: Theorizing about [Entrepreneurship], in: Entrepreneurship Theory and Practice, Winter 1991, S. 13-22

Byrne, John A.: [Business Fads]: What's In – And Out, in: Business Week, January 1986, No. 20, S. 40-47

Byrne, John A.: Is Research in the [Ivory Tower] ‚Fuzzy, Irrelevant, Pretentious'?, in: Business Week, October 1990, No. 29, S. 50-53

Camerer, Colin: [Redirecting] Research in Business Policy and Strategy, in: Strategic Management Journal, Vol. 6/ 1985, S. 1-15

Camerer, Colin: Thinking [Economically] About Strategy, in: Pennings, Johannes M. and Ass. (Hrsg.): Organizational Strategy and Change - New Views on Formulating and Implementing Strategic Decisions, San Francisco/ Washington/ London, 1985, S. 65-75

Camerer, Colin/ Fahey, Liam: The [Regression Paradigm]: A Critical Appraisal and Suggested Directions, in: Grant, John H. (Hrsg.): Strategic Management Frontiers, Greenwich/ London, 1988, S. 443-459

Caplan, Narthan: Knowledge Conversion and [Utilization], in: Holzner, Burkart/ Knorr, Karin D./ Strasser, Hermann (Hrsg.): Realizing Social Science Knowledge – The Political Realization on Social Science Knowledge and Research: Toward New Scenarios, Wien/ Würzburg, 1983, S. 255-264

Capon, Noel/ Farley, John U./ Hulbert James M.: Corporate [Strategic Planning], New York, 1987

Carroll, Glenn R.: [Organizational Approaches] to Strategy: An Introduction and Overview, in: California Management Review, Vol. 30/ 1987, No. 1, S. 8-10

Cascio, Wayne F.: [Downsizing]: What do we know? What have we learned?, in: Academy of Management Executive, Vol. 7/ 1993, No. 1, S. 95-104

Caves, Richard E.: [Industrial Organization], Corporate Strategy and Structure, in: Journal of Economic Literature, Vol. 18/ 1980, S. 64-92

Caves, Richard E.: [Economic Analysis] and the Quest for Competitive Advantage, in: American Economic Review, Vol. 74/ 1984, No. 2, S. 127-132

Caves, Richard E./ Porter, M. E.: From [Entry Barriers] to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. XCI/ 1977, S. 241-261

Chaffee, Ellen E.: [Three Models] of Strategy, in: Academy of Management Review, Vol. 10/ 1985, S. 89-98

Chakravarthy, Balaji S./ Doz, Yves: Strategy [Process] Research: Focusing on Corporate Self-Renewal, in: Strategic Management Journal, Summer Special Issue, Vol. 13/ 1992, S. 4-14

Chandler, Alfred D., Jr.: [Strategy] and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge (Mass.)/ London, 1962

Charan, Ram/ Aines, Ronald O./ Ball, Benjamin C. Jr./ Knoepfel, Rudolf W./ Lancey, Roderic C.: [Practitioners' Views]: Policy and Planning Research, in: Schendel, Dan/ Hofer, Charles W. (Hrsg.): [Strategic Management] - A New View of Business Policy and Planning, Boston/ Toronto, 1979, S. 504-514

Ciccetti, Domenic V.: The [Reliability of Peer Review] For Manuscript and Grant Submissions: A Cross-disciplinary Investigation, in: Behavioral and Brain Sciences, Vol. 14/ 1991, No. 1, S. 119-186

Clark, Timothy/ Salaman, Graeme: The [Management Guru] as Organizational Witchdoctor, in: Organization, Vol. 3/ 1996, No. 1, S. 85-107

Clark, Timothy/ Salaman, Graeme: Telling [Tales]: Management Guru's Narratives and the Construction of Managerial Identity, in: Journal of Management Studies, Vol. 35/ 1998, No. 2, S. 137-161

Coenenberg, Adolf G./ Günther, Thomas: Der [Stand] des strategischen Controlling in der Bundesrepublik Deutschland, in: Die Betriebswirtschaft, 50. Jg./ 1990, H. 4, S. 459-470

Coff, Russel W.: [Human Assets] and Management Dilemmas: Coping With Hazard On the Road to Resource-Based Theory, in: Academy of Management Journal, Vol. 22/ 1997, No. 2, S. 374-402

Cohen, M.D./ March, James G./ Olsen J.P.: A [Garbage Can] Model of Organizational Choice, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 17/ 1972, S. 1-25

Cohen, Wesley M./ Levin, Richard, C.: Empirical Studies of [Innovation] and Market Structure, in: Schmalensee, Richard/ Willig, Robert D. (Hrsg.): Handbook of Industrial Organization, Vol. II, Amsterdam et al., 1989, S. 951-1107

Cohen, Wesley M./ Levinthal, Daniel A.: [Absorptive Capacity]: A New Perspective on Learning and Innovation, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 35/ 1990, S. 128-152

Collis, David J.: Research Note: How Valuable are [Organizational Capabilities], in: Strategic Management Journal, Vol. 15/ 1994, S. 143-152

Collis, David J./ Montgomery, Cynthia A.: Competing on [Resources]: Strategy in the 1990s, in: Harvard Business Review, July-August 1995, S. 118-128

Conner, Kathleen R.: A [Historical Comparison] of Resource-Based Theory and Five Schools of Thougt Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?, in: Journal of Management, No.1, Vol. 17/ 1991, S. 121-154

Crainer, Stuart: Die ultimative [Managementbibliothek] – 50 Bücher, die Sie kennen müssen, Frankfurt a. M. 1997

Crow, Graham: The Use of the Concept of [,Strategy'] in Recent Sociological Literature, in: Sociology, Vol. 23/ 1989, No. 1, S. 1-24

Crozier, Michel/ Friedberg, Erhard: [Macht] und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein, 1979

Cyert, Richard M./ March, James G.: Eine [verhaltenswissenschaftliche Theorie] der Unternehmung, Stuttgart, 2. Aufl., 1995

Daft, Richard.L./ Lewin, A.: Can Organization Studies Begin to [Break Out] of the Normal Science Straitjacket? An Editorial Essay, in: Organization Science, Vol. 1/ 1990, S. 1-9

Daft, Richard L./ Buenger, Victoria: Hitching a Ride on A [Fast Train] to Nowhere, in: Fredrickson, James W. (Hrsg.): Perspectives on Strategic Management, Grand Rapids et al., 1990, S. 81-103

Daft, Richard L./ Weick, Karl E.: Toward a Model of Organizations as [Interpretation Systems], in: Academy of Management Review, Vol. 9/ 1984, No. 2, S. 284-295

Dagnino, Giovanni Battista: Understanding the Economics of Ricardian, Chamberlinian and Schumpeterian Rents, Implications for [Strategic Management], in: Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali, Vol. 43/ 1996, S. 213-235

Davis, Gerald F./ Diekmann, Kristina A./ Tinsley, Catherine H.: The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s: The [Deinstitutionalization] of an Organizational Form, in: American Sociological Review, Vol. 59/ 1994, S. 547-570

Dean, J.W./ Bowen, D.E.: [Management Theory] and Total Quality: Improving Research and Practice through theory Development, in: Academy of Management Review, Vol. 19/ 1994, S. 392-418

Deiser, Roland: [Corporate Universities] – Modeerscheinung oder strategischer Erfolgsfaktor?, in: Organisationsentwicklung, H. 1/ 1998, S. 36-49

DeMeyer, Arnoud/ Kim, Jay: [Operations Capabilities] and Strategic Competencies: Transform and Leverage, INSEAD Working Paper 96/ 83/ TM, Fontainebleau, 1996

Deutsch, Karl J./ Diedrich, Eva P./ Raster, Max/ Westphal, Jörg: [Kernkompetenzen] – Jungbrunnen für das Unternehmen, in: dies. (Hrsg.): Gewinnen mit Kernkompetenzen – Die Spielregeln des Marktes neu definieren, München/ Wien, 1997, S. 15-19

Deutschmann, Christoph: Unternehmensberater: Eine neue [Elite]?, in: gdi-impuls, H. 1/ 1994, S. 15-22

Deutschmann, Christoph: Die [Mythenspirale]. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung, in: Soziale Welt, Jg. 47, 1997, S. 55-70

Dierickx, Ingemar/ Cool, Karel: [Asset Stock] Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science, Vol. 3/ 1989, No. 12, S. 1504-1511

Digman, Lester A.: [Strategic Management] – Concepts, Decisions, Cases, Homewood/ Boston, 2nd Ed., 1990

DiMaggio, Paul J./ Powell, Walter W.: The [Iron Cage] Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields, in: American Sociological Review, Vol. 48/ 1983, S. 147-160

Dondl, Peter: [Angewandte Wissenschaft] und Theorie autopoietischer Systeme, München, 1992

Dopfer, Kurt : [Elemente] einer Evolutionsökonomik: Prozeß, Struktur und Phasenübergänge, in: Witt, Ulrich (Hrsg.): Studien zur Evolutorischen Ökonomik I, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 195/ 1, Berlin, 1990, S. 19-47

Drumm, Hans Jürgen: [Replik] zu den Anmerkungen von Rolf Bühner, Erich Frese, Dieter Frey und Carten Lüthgens, Jens-Marten Lohse, Oswald Neuberger sowie Christian Scholz zu meinem Beitrag „Das Paradigma der Neuen Dezentralisation“, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg./ 1996, H. 2, S. 285-287

Dutton, Jane E.: Interpretation on [Automatic]: A Different View of Strategic Issue Diagnosis, in: Journal of Management Studies, Vol. 30/ 1993, No. 3, S. 339-357

Dutton, Jane E./ Duncan, Robert B.: The Creation of Momentum For Change Through the Process of [Strategic Issue Diagnosis], in: Strategic Management Journal, Vol. 8/ 1987, S. 279-295

Dutton, Jane E./ Ashford, Susan J./ O'Neill, Regina M./ Hayes, Erika/ Wierba, Elizabeth E.: [Reading the Wind]: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers, in: Strategic Management Journal, Vol. 18/ 1997, No. 5, S. 407-425

Eisenhardt, Kathleen M./ Zbaracki, Mark J.: [Strategic Decision] Making, in: Strategic Management Journal, Vol. 13/ 1992, S. 17-37

Eschbach, Thomas H.: Der Ausgleich funktionaler Defizite des wirtschaftlichen Systems durch die [Unternehmensberatung] – Eine soziologische Analyse, Frankfurt a.M., 1984

Esser, Harmut/ Luhmann, Niklas: Individualismus und [Systemdenken] in der Soziologie, in: Soziale Systeme, H. 1/ 1996, S. 131-135

Evered, Roger: So What *is* [Strategy]?, in: Long Range Planning, Vol. 16/ 1983, No. 3, S. 57-72

Exner, Alexander/ Königswieser, Roswita/ Titscher, Stefan: [Unternehmensberatung] – systemisch – Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen, in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg./ 1987, H. 3, S. 265-284

Fallgatter, Michael J.: Leistungsbeurteilungstheorie und –praxis: Zur „Rationalität“ der Ignorierung theoretischer Empfehlungen, in: Zeitschrift für Personalforschung, H. 1/ 1999, 13. Jg., S. 82-100

Fankhauser, Matthias A.: [Umsetzungsdefizite] der Unternehmensberatung: Die Bedeutung der Kommunikation, in: io Management Zeitschrift, 1992, Nr. 2, 1992, S. 53-55

Farjoun, Moshe/ Linda, Lai: Similarity [Judgments] in Strategy Formulation: Role, Process and Implications, in: Strategic Management Journal, Vol. 18/ 1997, No. 4, S. 255-273

Faust, Michael: Die Selbstverständlichkeit der [Unternehmensberatung], in: Howaldt, Jürgen/ Kopp, Ralf (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung – Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, 1998, S. 147-181

Feldman, Martha S./ March, James G.: [Information] in Organizations as Signal and Symbol, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 26/ 1981, S. 171-186

Feldman, Steven P.: Management in Context: An Essay on the Relevance of [Culture] to the Understanding of Organizational Change, in: Journal of Management Studies, Vol 23/ 1986, No. 6, S. 587-607

Feurer, Rainer/ Chaharbaghi: [Strategy development]: past, present and future, in: Management Decision, Vol. 33/ 1995, No. 6, S. 11-21

Fincham, Robin: Business Process Reengineering and the Commodification of [Managerial Knowledge], in: Journal of Marketing Management, Vol. 11/ 1995, S. 707-719

Fischer, Dirk: [Handlungsspielräume] von Unternehmen in der betriebswirtschaftlichen Theorie, Diplomarbeit an der Universität Oldenburg, 1996

Fischer, Dirk/ Nicolai, Alexander: Der [Ressourcenorientierte Ansatz] als Quelle dauerhaft supranormaler Gewinne?, LAUB-Diskussionspapier, Nr. 1/ 98, Oldenburg, 1998

Foerster, Heinz von: Entdecken oder Erfinden – Wie läßt sich [Verstehen] verstehen?, in: Gumin, Heinz/ Meier, Heinrich (Hrsg.): Einführung in den Konstruktivismus, München, 1992, S. 41-88

Foss, Nicolai J.: [Strategy], Economics and Michael Porter, in: Journal of Management Studies, Vol. 33/ 1996, No. 1, S. 1-24

Franke, Richard H./ Edlund, Timothy, W./ Oster, Frederick: Research Notes and Communications: The [Development] of Strategic Management: Journal Quality and Article Impact, in: Strategic Management Journal, Vol. 11/ 1990, S. 243-253

Freeman, R. Edward: Strategic Management: A [Stakeholder Approach], Boston et al., 1984

Freeman, R. Edward/ Lorange, Peter: [Theory Building] in Strategic Management, in: Advances in Strategic Management, Vol. 3/ 1985, S. 9-38

Frese, Erich: Betriebswirtschaftliche [Organisationstheorie] und die Restruktuierung in der Wissenschaft, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg./ 1996, H. 2, S. 268-271

Frey, Dieter/ Lüthgens, Carsten: Ist die Sozialwissenschaft Mitverursacher der [Modetrends] der Managementtechniken in der Wirtschaft?, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg./ 1996, H. 2, S. 271-275

Fritz, Wolfgang: Marketing – ein [Schlüsselfaktor] des Unternehmenserfolges? – Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, H. 2/ 1990, S. 91-110

Fritz, Wolfgang/ Effenberger, J.: Strategische [Unternehmensberatung] zahlt sich aus, in: Management Berater, Juni 1997, Nr. 1, S. 52-58

Fritz, Wolfgang/ Effenberger, J.: [Strategische Unternehmensberatung] – Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung, in: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg., H. 1/ 1998, S. 103-118

Foerster, Heinz von: [Sicht] und Einsicht, Braunschweig/ Wiesbaden, 1985

Fuchs, Peter: Die [Form] beratender Kommunikation – Zur Struktur einer kommunikativen Gattung, in: Fuchs, Peter/ Pankoke, Eckart (Hrsg.): Beratungsgesellschaft, Schwerte, 1994, S. 13-25

Fuchs, Peter: Und wer berät die Gesellschaft? – Gesellschaftstheorie und [Beratungsphänomen], in: Fuchs, Peter/ Pankoke, Eckart (Hrsg.): Beratungsgesellschaft, Schwerte, 1994, S. 67-85

Gälweiler, Aloys: Strategische [Unternehmensführung], Frankfurt a.M./ New York, 2. Aufl., 1990

Galtung, Johan: [Struktur], Kultur und intellektueller Stil. Ein vergleichender Essay über sachsonische, teutonische, gallische und nipponische Wissenschaft, Berlin, 1982

Gans, Joshua S./ Shepherd, George B.: How Are the Mighty Fallen: [Rejected Classic Articles], in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 8/ 1994, S. 165-179

Gartner, William B.: [Commentary]: Journal Ranking in Nacirema Ritual – The Case of I.C. MacMillan's Publishing „Forums“, in: Advances in Strategic Management, Vol. 12A/ 1995, S. 43-48

Gerschlager, Caroline: [Konturen] der Entgrenzung: die Ökonomie des Neuen im Denken von Thomas Hobbes, Francis Bacon und Joseph Alois Schumpeter, Marburg, 1996

Ghemawat, Pankaj: [Commitment] - The Dynamic of Strategy, New York et al., 1991

Ghemawat, Pankaj/ Ricart i Costa: The Organizational [Tension] Between Static and Dynamic Efficiency, in: Strategic Management Journal, Vol. 14/ 1993, S. 59-73

Gill, John/ Whittle, Sue: Management by [Pancea]: Accounting for Transience, in: Journal of Management Studies, Vol. 30/ 1992, No. 2, S. 281-295

Ginsberg, Ari/ Venkatraman, N.: [Contingency] Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of Empirical Research, in: Academy of Management Review, Vol. 10/ 1985, No. 3, S. 421-434

Glasersfeld, Ernst von: Einführung in den radikalen [Konstruktivismus], in: Watzlawick, Paul (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit, München, 1981, S. 16-39

Glasersfeld, Ernst von: [Siegener] Gespräche über den Radikalen Konstruktivismus, in: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt a.M., 1987, S. 401-440

Gluck, Frederick W./ Kaufman, Stephen P./ Walleck, A. Steven: [Strategic Management] for Competitive Advantage, in: Harvard Business Review, July-August 1980, S. 154-161

Godfrey, Paul C.: The Problem of [Unobservables] in Strategic Management Research, in: Strategic Management Journal, Vol. 16/ 1995, S. 519-533

Goold, Michael: Learning, Planning, and Strategy: [Extra Time], in: California Management Review, Vol. 38/ 1996, No. 4, S. 80-102

Gopinath, C./ Hoffman, Richard C.: The [Relevance] of Strategy Research: Practitioner and Academic Viewpoints, in: Journal of Management Studies, Vol. 32/ 1995, No. 5, S. 575-594

Gopinath, C./ Hoffman, Richard C.: A Comment on the Relevance of [Strategy Research], in: Advances in Strategic Management, Vol. 12B/ 1995, S. 93-110

Grant, Robert M.: The [Resource-Based Theory] of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Vol. 33/ 1991, S. 114-135

Groth, Torsten: Wie systemtheoretisch ist die „Systemische [Organisationsberatung]“? – Neue Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie, Münster, 1996

Gutenberg, Erich: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher [Theorie], Berlin, 1929

Gutenberg, Erich: [Grundlagen] der BWL, Bd. I: Die Produktion, Berlin, 24. Aufl., 1983

Habel, Sabine: Strategische Unternehmensführung im Lichte der [empirischen Forschung], München, 1992

Hall, Richard: The [Strategic Analysis] of Intangible Resources, in: Strategic Management Journal, Vol. 13/ 1992, S. 135-144

Hambrick, Donald C.: The [Adolescence] of Strategic Management, 1980-1985, in: Fredrickson, James W. (Hrsg.): Perspectives on Strategic Management, Grand Rapids et al., 1990, S. 237-261

Hambrick, Donald C.: What If the [Academy] Actually Mattered? – 1993 Presidential Address, in: Academy of Management Journal, Vol. 19/ 1994, No. 1, S. 11-16

Hamel, Gary: Killer [Strategies] that Make Shareholders Rich, in: Fortune, June 23, 1997, S. 22-33

Hamel, Gary/ Prahalad, C.K.: [Strategic Intent], in: Harvard Business Review, Vol. 67, May-June 1989, S. 63-76

Hamel, Gary/ Prahalad, C.K.: So spüren [Unternehmen] neue Märkte auf, in: Harvard Manager, H. 2/ 1992, S. 44-55

Hamel, Gary/ Prahalad, C.K.: [Wettlauf] um die Zukunft – Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Paperback-Ausg., Wien, 1997

Hannan, Michael T./ Freeman, John: [Structural Inertia] and Organizational Change, in: American Sociological Review, Vol. 49/ 1984, No. 2, S. 149-164

Hanser, Peter: [Kernkompetenz] – Ansetzen zum Quantensprung, in: absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, H. 3/ 1998, S. 36-39

Harnad, Stevan: [Peer Commentary] on Peer Review, in: The Behavioral and Brain Sciences, Vol. 5/ 1982, No. 2, S. 185-186

Harrigan, Kathryn Rudie: [Research Methodologies] for Contingency Approaches to Business Strategy, in: Academy of Management Review, Vol. 8/ 1983, No. 3, S. 398-405

Harris, Robert G.: The [Values] of Economic Theory in Management Education, in: American Economic Review, Vol. 74/ 1984, S. 122-126

Hayes, Robert H./ Abernathy, William J.: Managing Our Way to [Economic Decline], in: Harvard Business Review, July-August 1980, S. 67-77

Hedberg, Bo/ Jönsson, Sten: [Strategy Formulation] As a Discontinuous Process, in: International Studies of Management an Organization, Vol. 7/ 1977, S. 88-109

Hill, Wilhelm: Der Stellenwert der [Unternehmungsberatung] für die Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 50. Jg./ 1990, Nr. 2, S. 171-180.

Hinterhuber, Hans H.: Strategische [Unternehmensführung], Bd.1, Berlin/ New York, 5., neuberab. und erw. Aufl., 1992

Hinterhuber, Hans H./ Friedrich, St. A.: Markt- und [ressourcenorientierte Sichtweise] zur Steigerung des Unternehmungswertes, in: Hahn, Dietger/ Taylor, Bernhard (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung – Stand und Entwicklungstendenzen, Heidelberg, 7. Aufl., 1997, S. 988-1015

Hirn, Wolfgang/ Krogh, Henning: Die großen [Zampanos], in: Manager Magazin, H. 11, 1994, S. 200-213

Hirsch, Paul M./ Friedman, Ray/ Koza, Mitchell: [Collaboration] or Paradigm Shift? Caveat Emptor and the Risk of Romance With Economic Models For Strategy and Policy Research, in: Organization Science, Vol. 1/ 1990, No. 1, S. 87-97

Hitzler, Ronald: Wissen und Wesen des [Experten] – Ein Annäherungsversuch – zur Einleitung, in: ders. (Hrsg.): Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit, Opladen, 1994, S. 13-30

Hofer, Charles W.: Toward a [Contingency] Theory of Business Strategy, in: Academy of Management Journal, Vol. 18/ 1975, No. 4., S. 784-810

Hofer, Charles W.: [Foreword], in: MacMillan, Ian C./ Jones, Patricia, E.: Strategy Formulation – Power and Politics, St. Paul et al., 2nd Ed., 1986, S. ix-xiii

Hofer, Charles W./ Schendel, Dan: [Strategy Formulation]: Analytical Concepts, St. Paul et al., 1978

Hoffmann, Werner H.: Faktoren erfolgreicher [Unternehmensberatung], Wiesbaden, 1991

Hohberger, Peter: Reeorganisationsmaßnahmen – Erfahrungen in der [Unternehmenspraxis], in: Office Management, H. 7-8, 1996, S. 30-34

Homburg, Christian/ Hocke, Gregor: Change Management durch Reengineering? – Eine [Bestandsaufnahme], Management Know-how Reihe des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung, WHU Koblenz, Juni 1996

Homburg, Christian/ Sütterlin, Stefan: [Strategische Gruppen]: Ein Survey, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 6/ 1992, 62. Jg., S. 635-662

Hubbard, Raymond/ Vetter, Daniel E./ Little, Eldon L.: Replication in [Strategic Management]: Scientific Testing for Validity, Generalizability, and Usefulness, in: Strategic Management Journal, Vol. 19/ 1998, S. 243-254

Huff, Anne S./ Reger, Rhonda Kay: A Review of Strategic [Process] Research, in: Journal of Management, Vol. 3/ 1987, No. 2, S. 211-236

Huczynski, Andrzej A.: Explaining the Succession of [Management Fads], in: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 4/ 1993, No. 2, S. 443-463

Huczynski, Andrzej A.: [Management-Gurus] oder Die Verführung zum Erfolg, in: gdi-impuls, H. 1/ 1994, S. 23-32

Inkpen, Andrew/ Choudhury, Nandan: The Seeking of Strategy Where It is Not: Towards A Theory of [Strategy Absence], in: Strategic Management Journal, Vol. 16/ 1995, S. 313-323

Jacobson, Robert: The [Persistence] of Abnormal Returns, in: Strategic Management Journal, Vol. 9/ 1988, S. 415-430

Jacobson, Robert: The ["Austrian" School] of Strategy, in: Academy of Management Review, Vol. 17/ 1992, No. 4, S. 782-807

Jenner, Thomas: Zur [Integration] des Marketing in das strategische Management, in: Die Unternehmung, H. 1/ 1996, S. 33-47

Jenner, Thomas: Escalating [Commitment], in: Die Betriebswirtschaft, H. 4/ 1998, 58. Jg., S. 553-556

Jeschke, Wolfgang: [Managementmodelle] – Ein kritischer Vergleich, München, 1992

Johnson, Gerry: [Strategic Change] and the Management Process, Oxford, 1987

Kaas, Klaus Peter/ Schade, Christian: [Unternehmensberater] im Wettbewerb – Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg., H. 10/ 1995, S. 1067-1089

Kasper, Helmut: Die Handhabung des [Neuen] in organisierten Sozialsystemen, Berlin et al., 1990

Kay, John A.: [Economics] and Business, in: The Economic Journal, Vol. 10/ 1991, S. 57-63

Kay, John A.: The Structure of [Strategy], in: Business Strategy Review, Vol. 4/ 1993, No. 2, S. 17-37

Kernstock, Joachim: [Beobachter] in der Theorie der strategischen Unternehmensführung – Baustein einer pluralistischen und selbstbezüglichen Theoriekonstruktion, München, 1995

Kerr, Steven/ Tolliver, James/ Petree, Doretta: [Manuscript Characteristics] Which Influence Acceptance for Management and Social Science Journal, in: Academy of Management Journal, Vol. 20/ 1977, No. 1, S. 132-141

Kesting, Peter: Zwischen [Positivismus] und Historismus – Das ökonomische Werk Joseph A. Schumpeters aus wissenschaftstheoretischer Perspektive, Leipzig, 1996

Kieser, Alfred: Wie „rational" kann man [strategische Planung] betreiben?, in: Gaugler, E./ Jacobs, O.H./ Kieser, A. (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung, Stuttgart, 1984, S. 31-44

Kieser, Alfred: Von der Morgensprache zum „Gemeinsamen HP-Frühstück" – Zur [Funktion] von Werten, Mythen, Ritualen und Symbolen – „Organisationskulturen" – in der Zunft und im modernen Unternehmen, in: Dülfer, Eberhard (Hrsg.): Organisationskultur: Phämomen – Philosophie – Technologie, Stuttgart, 1988, S. 253-271

Kieser, Alfred: Der [Situative Ansatz], in: ders. (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart/ Berlin/ Köln, 1993, S. 155-183

Kieser, Alfred: [Quo vadis] Organisationstheorie - mit der Organisationspraxis, ihr voraus oder hinterher oder ganz woanders hin?, in: Zeitschrift für Führung + Organisation, Nr. 6/ 1995, S. 347-352

Kieser, Alfred: Editorial: Droht die McDonaldisierung der [Universität]?, in: Die Betriebswirtschaft, 56 Jg., H. 3/ 1996, S. 299-301

Kieser, Alfred: [Moden] & Mythen des Organisierens, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., 1996, S. 21-39

Kieser, Alfred: Von [Spielen], Spielern und Spielleitern, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., 1996, S. 287-290

Kieser, Alfred: Moden & Mythen des [Theoretisierens] über die Organisation, in: Scholz, Christian (Hrsg.): Individualisierung als Paradigma: Festschrift für Hans Jürgen Drumm, Stuttgart et al., 1997, S. 237-259

Kieser, Alfred: Darum geben Unternehmen soviel [Geld] für Unternehmensberater aus – Wichtigster Auslöser ist die zunehmende Verunsicherung der Manager/ Hohe Kompetenz für heiße Luft, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 234, 4. 12. 1997, S. 3

Kieser, Alfred: [Kommunikationssperren] zwischen Wissenschaft, Unternehmensberatung und Praxis bei der Erarbeitung und Anwendung „praktikabler Organisationskonzepte", unveröff. Arbeitspapier, Mannheim, 1998

Kieser, Alfred: Immer mehr Geld für [Unternehmensberatung] – und wofür?, in: Organisationsentwicklung, 17. Jg., Nr. 2/ 1998, S.63-69

Kieser, Alfred: [Unternehmensberater] – Händler in Problemen, Praktiken und Sinn, unveröff. Arbeispapier, Mannheim, 1998

Kieser, Alfred/ Hegele, Cornelia: [Kommunikation] im organisatorischen Wandel, Stuttgart, 1998

Kilman, Ralph H.: [Paradoxical Interventions] for Top Managers and Troublemakers, in: Quinn, Robert E./ Cameron, Kim S. (Hrsg.): Paradox and Transformation – Toward a Theory of Change in Organization and Management, Cambridge (Mass), 1989, S. 229-235

Kimberley, John R.: [Managerial Innovation], in: Nystrom, Paul C./ Starbuck, William H. (Hrsg.): Handbook of Organizational Design, Vol. 1: Adapting Organizations to Their Environments, New York, 1981, S. 84-104

Kirsch, Werner: [Grundzüge] des Strategischen Managements, in: ders. (Hrsg.): Beiträge zum Management strategischer Programme, München, 1991, S. 7-27

Kirsch, Werner: [Unternehmenspolitik] und strategische Unternehmensführung, München, 2. Aufl., 1991

Kirsch, Werner: Kommunikatives Handeln, [Autopoiese], Rationalität – Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München, 1992

Kirsch, Werner: [Betriebswirtschaftslehre] - Eine Anäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung, München, 1994

Kirsch, Werner: [Wegweiser] zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung - Kapitel eines Theorieprojektes, München, 1996

Kirsch, Werner/ Eckert, Natascha: Die [Strategieberatung] im Licht einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, in: Bamberger, Ingolf (Hrsg.): Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen – Prozesse – Methoden, Wiesbaden, 1998, S. 259-306

Kirsch, Werner/ Knyphausen, Dodo zu: Strategische [Unternehmensführung], Hauschildt, J./ Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung – Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart, 1993, S. 85-114

Klaus, Peter: Durch den [Strategie-Theorien-Dschungel] ..., in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg., H. 1/ 1987, S. 50-67

Kleve, Heiko: [Soziale Arbeit] als wissenschaftliche Praxis und als praktische Wissenschaft – Systemtheoretische Ansätze einer Praxistheorie Sozialer Arbeit, in: Neue Praxis. Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik, H. 3/ 1996, S. 245-252

Knauth, Bettina/ Wolff, Stephan: Die [Pragmatik] von Beratung – Ein konversationsanalytischer Beitrag zur Theorie psychosozialer Dienstleistungen, in: Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, Nr. 2, 1989, S. 327-344

Knauth, Bettina/ Wolff, Stephan: [Verwendung] als Handlungsform – Ein konversationsanalytischer Beitrag zur Verwendungsforschung, in: Soziale Welt, Jg. 40, H. 3/ 1989, S. 397-417

Knight, Frank H.: [Risk], Uncertainty and Profit, Chicago, 1921, Neuaufl. 1971

Knights, David/ Morgan, Glenn: [Corporate Stategy], Organizations, and Subjectivity: A Critique, in: Organisation Studies, Vol. 12/ 1991, No. 2, S. 251-273

Knorr-Cetina, Karin: Spielarten des [Konstruktivismus] – Einige Notizen und Anmerkungen, in: Soziale Welt – Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, 40. Jg. / 1989, S. 86-96

Knyphausen, Dodo zu: Die [Blindheit] des ökonomischen Blicks. Überlegungen zur Fundierung einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, unveröff. Arbeitspapier, München, 1990

Knyphausen, Dodo zu: [Paradoxien] und Visionen. Visionen einer paradoxen Theorie der Entstehung des Neuen, in: Rusch, Gebhard/ Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): Konstruktivismus: Geschichte und Anwendung, Franfurt a.M., 1992, S. 140-159

Knyphausen, Dodo zu: „Why are [Firms] different?“ - Der „Ressourcenorientierte Ansatz“ im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: Die Betriebswirtschaft, H. 6/ 1993, S. 771-792

Knyphausen-Aufseß, Dodo zu: [Theorie] der strategischen Unternehmensführung - State of the Art und neue Perspektiven, Wiesbaden, 1995

Knyphausen-Aufseß, Dodo zu: Möglichkeiten und Grenzen der wissenschaftlichen Unternehmensführung - Auf dem [Weg] zu einer organisationstheoretischen Betrachtung der Theorie/ Praxis-Problematik, in: Kahle, Egbert (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre: Selbstverständnis – Herausforderungen – Konsequenzen, Wiesbaden, 1997, S. 99-142

Knyphausen-Aufseß, Dodo zu: Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten [Paradigma]? – Resource Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based View des Strategischen Managements im Vergleich, in: Ortmann, Günther/ Sydow, Jörg/ Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen, S. 452-480

Knyphausen-Aufseß, Dodo zu: Wettbewerbsvorteile von [Nationen] – auch auf der Ebene der Theoriebildung?, in: Engelhardt, E. (Hrsg.): Strategische Führung internationaler Unternehmen, Wiesbaden, 1996, S. 221-255

Kolbeck, Christoph: Die systemische [Beratung] aus Klientensicht – Eine qualitativ-empirische Studie am Beispiel der Organisationsberatung OSB, LAUB-Schriftenreihe, Oldenburg, Nr. 23, 2. Aufl., Oldenburg, 1998

Kolbeck, Christoph: Chancen und Risiken der systemischen [Organisationsberatung] in der veränderten Wettbewerbssituation des zukünftigen Beratungsmarktes, Diss. Oldenburg, 2000

Kolbeck, Christoph/ Nicolai, Alexander: Von der [Organisation] der Kultur zur Kultur der Organisation, Marburg, 1996

Krafft, Alexander/ Ulrich, Günther: [Unternehmensberatung] im Wandel?, unveröff. Arbeitspapier des Instituts für Soziologie und Sozialforschung der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg, 1998

Kreikebaum, Hartmut: Strategische [Unternehmensplanung], Stuttgart/ Bern/ Köln, 4. Aufl., 1991

Krogh, Georg von/ Roos, Johan/ Slocum, Ken: An Essay on [Corporate Epistemology], in: Strategic Management Journal, Vol. 15/ 1994, S. 53-71

Krohn, Wolfgang/ Küppers, Günther: Selbstreferenz und [Planung], in: Niedersen, Uwe/ Pohlmann, Ludwig (Hrsg.): Selbstorganisation – Jahrbuch für Komplexität in den Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften, Bd. 1: Selbstorganisation und Determination, Berlin, 1990, S. 109-127

Kühl, Stefan: Zur Heimlichen [Nützlichkeit] von Managementkonzepten, in: gdi-impuls, H. 3/ 1997, S. 11-21

Kühl, Stefan: Von der Suche nach [Rationalität] zur Arbeit an Dilemmata und Paradoxen – Ansätze für eine Organisationsberatung in widersprüchlichen Kontexten, in: Howaldt, Jürgen/ Kopp, Ralf (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberagtung – Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, 1998, S. 303-322

Kuhn, Thomas S.: Die [Struktur] wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt a. M., 1973

Lampel, Joseph/ Shapira, Zur: [Progess] and Its Discontents: Data Scarcity and the Limits Of Falsification in Strategic Management, in: Advances in Strategic Management, Vol. 12A/ 1995, S. 113-150

Langley, Ann: The [Roles] of Formal Strategic Planning, in: Long Range Planning, Vol. 21/ 1988, No. 3, S. 40-50

Langley, Ann: In Search of [Rationality]: The Purposes behind the Use of Formal Analysis in Organizations, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 34/ 1989, S. 598-631

Larew, John/ Deprosse, Harald: [Erfolgshonorare] für Berater?, in: Harvard Business Manager, H. 1/ 1997, S. 78-85

Lawless, Michael W.: [Commentary]: Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research ... (J. Barney), in: Advances in Strategic Management, Vol. 8/ 1992, S. 63-67

Lei, David/ Hitt, Michael A./ Bettis, Richard: Dynamic Core Competences through [Meta-Learning] and Strategic Context, in: Journal of Management, Vol. 22/ 1996, No. 4, S. 549-569

Learned, Edmund P./ Christensen, C. Roland/ Andrews, Kenneth R./ Guth, William D.: [Business Policy] – Text and Cases, Homewood (Ill.), revised Ed., 1969

Leonard-Barton, Dorothy: Core Capabilities and [Core Rigidities]: A Paradox in Managing New Product Development, in: Strategic Management Journal, Vol. 13/ 1992, S. 363-380

Leontiades, Milton: The [Confusing Words] of Business Policy, in: Academy of Management Review, Vol. 7/ 1987, S. 45-48

Levitt, Barbara/ March, James G.: [Organizational Learning], in: Annual Review of Sociology, Vol. 14/ 1988, S. 319-340

Lewis, Pam/ Thomas, Howard: The [Linkage] between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry, in: Strategic Management Journal, Vol. 11/ 1990, S. 385-397

Lieberman, Marvin B./ Montgomery, David B.: [First-Mover] Advantages, in: Strategic Management Journal, Vol. 9/ 1988, S. 41-58

Liebl, Franz: [Vergesst BWL?], in: Econy, H. 1/ 1998, S. 210-211

Lindblom, Charles E.: The Science of ["Muddling Through"], in: Public Adminstration Review, 1959/ Vol. 19, S. 79-88

Littrell, Earl K./ Glen, Roy H.: Playing the [Consulting Game], in: Management Accounting, January 1982, S. 56-60

Lose, Jens-Martin: [Rengineering] und Dezentralisierung, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg./ 1996, H. 2, S. 275-277

Lubatkin, Michael H./ Lane P.J.: Psst ... The [Merger] ..., in: Academy of Management Executive, Vol. 10/ 1996, No. 1, S. 21-39

Lück, Wolfgang/ Böhmer, Anette: [Entrepreneurship] als wissenschaftliche Disziplin in den USA, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, H. 5/ 1994, S. 403-421

Luhmann, Niklas: [Organisation und Entscheidung], in: ders. (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 3 – Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Opladen, 1981, S. 335-389

Luhmann, Niklas: [Soziale Systeme] - Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M., 1984

Luhmann, Niklas: Soziologische Aspekte des [Entscheidungsverhaltens], in: Die Betriebswirtschaft, 44. Jg./ 1984, H. 4, S. 591-602

Luhmann, Niklas: Die Autopoiesis des [Bewußtsein]s, in: Soziale Welt, H. 4, 1985, S. 307-324

Luhmann, Niklas: Ökologische [Kommunikation]: kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?, Opladen, 1986

Luhmann, Niklas: Vom [Zufall] verwöhnt – Eine Rede über Kreativität, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10. Juni 1987, S. 32

Luhmann, Niklas: Was ist [Kommunikation]?, in: Simon, Fritz B. (Hrsg.): Lebende Systeme – Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie, Berlin et al., 1988

Luhmann, Niklas: Kommunikationssperren in der [Unternehmensberatung], in: Luhmann, Niklas/ Fuchs, Peter (Hrsg.): Reden und Schweigen, Frankfurt a.M., 1989, S. 209-227

Luhmann, Niklas: Das [Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus] und die unbekannt bleibende Realität, in: ders. (Hrsg.).: Soziologische Aufklärung 5 – Konstruktivistische Perspektiven, Opladen, 1990, S. 31-58

Luhmann, Niklas: [Zweckbegriff] und Sytemrationalität – Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, 5. Aufl., Frankfurt a.M., 1991

Luhmann, Niklas: [Organisation], in: Küpper, Willi/ Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, 2., durchges. Aufl., Opladen, 1992, S. 165-185

Luhmann, Niklas: Beobachtungen der [Moderne], Opladen, 1992

Luhmann, Niklas: „Was ist der Fall?" und „Was steckt dahinter?" – Die zwei [Soziologien] und die Gesellschaftstheorie, Universitätsgespräche und Vorträge 3, Universität Bielefeld, 1993

Luhmann, Niklas: [Unverständliche Wissenschaft], in: ders. (Hrsg.): Soziologische Aufklärung Bd. 3, 3. Aufl., 1993, S. 170-177

Luhmann, Niklas: Theoretische und praktische Probleme der [anwendungsbezogenen Sozialwissenschaften], in: ders. (Hrsg.): Soziologische Aufklärung Bd. 3, 3. Aufl., 1993, S. 321-334

Luhmann, Niklas: Die [Paradoxie] des Entscheidens, in: Verwaltungs-Archiv -Zeitschrift für Verwaltungslehre, H. 3, 84. Jg./ 1993, S. 287-310

Luhmann, Niklas: Die [Wissenschaft] der Gesellschaft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 2. Aufl., 1994

Luhmann, Niklas: [Organisation und Entscheidung], unveröff. Manuskript, Bielefeld, 1995

Luhmann, Niklas: Die [Gesellschaft] der Gesellschaft, Bd. 1 u. 2, Frankfurt a.M., 1997

Luther, Siegfried: [Herausforderungen] an die Betriebswirtschaftslehre – Die Perspektive der Praxis, in: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg., H. 6, 1998, S. 701-707

Lyles, Marjorie A.: A [Research Agenda] for Strategic Management in the 1990s, in: Journal of Management Studies, Vol. 27/ 1990, No. 4, S. 363-375

Lyles, Marjorie A.: Commentary: A Comment on the [Relevance] of Strategy Research, in: Advances in Strategic Management, Vol. 12B/ 1995, S. 111-114

MacMillan, Ian C.: Research Notes and Communications – The [Emerging Forum] For Business Policy Scholars, in: Strategic Management Journal, Vol. 12/ 1991, S. 161-165

MacMillan, Ian C./ Stern, Ilene: Research Notes and Communications: Delineating a [Forum] for Business Policy Scholars, in: Strategic Management Journal, Vol. 8/ 1987, S. 183-186

Mahoney, Joseph T.: Strategic Management and [Determinism]: Sustaining the Conversation, in: Journal of Management Studies, Vol. 30/ 1993, No. 1, S. 173-191

Mahoney, Joseph T.: Organizational Economics Within the [Conversation] of Strategic Management, in: Advances in Strategic Management, Vol. 8/ 1992, S. 103-155

Mahoney, Joseph T.: The [Management] of Resources and the Resource of Management, in: Journal of Business Research, Vol. 33/ 1995, S. 91-101

Mahoney, Joseph T./ Pandian, J. Rajendran: The [Resource-Based View] Within the Conversation of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 13/ 1992, S. 363-380

Mair, Andrew: Learning from [Honda], in: Journal of Management Studies, Vol. 36/ 1999, No. 1, S. 25-44

Marcus, Alfred A./ Goodman, Robert S./ Grazman, David N.: The [Diffusion] of Strategic Management Frameworks, in: Advances in Strategic Management, Vol. 12B/ 1995, S. 115-145

March, James G.: Organizational [Consultants] and Organizational Research, in: Journal of Applied Communication Research, June 1991, S. 20-33

Markides, Constantinos: [Strategic Innovation], in: Sloan Management Review, Spring 1997, S. 9-23

Malik, Fredmund: [Magie und Realität] der strategischen Planung, in: Management-Zeitschrift io, Jg. 11, 1982, Nr. 11, S. 397-400

Masuch, Michael: The [Planning Paradox], in: Geyer, Felix/ van der Zouwen, Johannes (Hrsg.): Sociocybernetic Paradoxes – Observation, Control and Evolution of Self-steering Systems, London/ Beverly Hills/ New Delhi, 1986, S. 89-99

Maturana, Humberto R./ Varela, Francisco: Der [Baum] der Erkenntnis – Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Bern et al., 2. Aufl., 1987

Maul, Christian: Der Beitrag der [Systemtheorie] zum strategischen Führungsverhalten in komplexen Situationen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63. Jg./ 1993, H. 7, S. 715-740

Mazen, A. Magid M./ Hemmasi, Masoud/ Lewis, Mary Francis: Research Notes and Communications – Assesment of [Statistical Power] in Contemporary Strategy Research, in: Strategic Management Journal, Vol. 8/ 1987, S. 403-410

McCloskey, Donald N.: [If You're So Smart] – The Narrative of Economic Expertise, Chicago/ London, 1990

McGee, John/ Thomas, Howard: Concluding [Comments], in: dies. (Hrsg.): Strategic Management Research – A European Perspective, Chichester et al., 1986, S. 319-320

McGivern, Chris: Some Facets of the Relationship Between [Consultants and Clients] in Organizations, in: Journal of Management Studies, Vol. 20/ 1983, No. 3, S. 367-386

Meffert, Heribert: [Unternehmensberatung] und Unternehmensführung – Eine empirische Bestandsaufnahme, in: Die Betriebswirtschaft, 50. Jg., H. 2/ 1990, S. 181-197

Meffert, Heribert/ Wehrle, Friedrich: Strategische [Unternehmensplanung], in: Harvard Manager, H. 2/ 1983, S. 50-60

Metzger, Robert O.: With So Many [Consultants], Why Aren't We Better?, in: Journal of Management Consulting, 1989, S. 9-13

Meyer, Alan D.: What Is Strategy's [Distinctive Competence]?, in: Journal of Management Studies, Vol 17/ 1991, No. 4, S. 821-833

Meyer, Alan D./ Preston, David: Commentary: Journal Ranking in [Nacirema Ritual]: The Case of I.C. MacMillan's Publishing „Forums" (Alex Stewart), in: Advances in Strategic Management, Vol. 12A/ 1995, S. 39-42

Meyer, John W./ Rowan, Brian: Institutionalized Organizations: Formal Structure as [Myth] and Ceremony, in: Powell, Walter W./ DiMaggio, Paul J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago/ London, 1991, S. 41-62 (zuerst erschienen in: American Journal of Sociology, Vol. 83/ 1977, No. 2, S. 340-363)

Meyer, Marshall W.: Measuring [Performance] in Economic Organizations, in: Smelser Neil J./ Swedberg, Richard (Hrsg.): The Handbook of Economic Sociology, Princeton/ New York, 1994, S. 556-578

Micklethwait, John/ Wooldridge, Adrian: The [Witch Doctors] – Making Sense of the Management Gurus, New York, 1996

Miller, A./ Dess, G. G.: Assessing Porter's (1980) [Model] in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity, in: Journal of Management Studies, No. 4., Vol. 30/ 1993, S. 553-585

Minderlein, Martin: [Markteintrittsbarrieren] und strategische Verhaltensweisen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 2/ 1990, S. 155-178

Minderlein, Martin: Industrieökonomik und [Strategieforschung], in: Staehle, W. H./ Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung 3, Berlin/ New York, S. 157-201

Mingers, Susanne: Systemische Organisationsberatung: eine Konfrontation von Theorie und Praxis, Frankfurt a.M./ New York, 1996

Mintzberg, Henry: [Patterns] in Strategy Formation, in: International Studies of Management & Organization, Vol. 9/ 1979, No. 3, S. 67-86

Mintzberg, Henry: Of Strategies, Deliberate and [Emergent], in: Strategic Management Journal, Vol. 6/ 1985, S. 257-272

Mintzberg, Henry: The [Strategy Concept] I: Five Ps For Strategy, in: California Management Review, Vol. 30/ 1987, No. 1, S. 11-24

Minzberg, Henry: Strategie als [Handwerk], in: Harvard Manager, Sonderband Strategie u. Planung, Bd. 3, 1987, S. 81-88

Mintzberg, Henry: Strategy Formation: [Schools] of Thought, in: Fredrickson, James W. (Hrsg.): Perspectives on Strategic Management, Grand Rapids et al., 1990, S. 105-235

Mintzberg, Henry: The [Design School]: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 11/ 1990, S. 171-195

Mintzberg, Henry: Zwischen Fakt und Fiktion – der schwierige Beruf [Manager], in: Harvard Manager, 12. Jg., H. 4, 1990, S. 86-98

Mintzberg, Henry: [Learning 1], Planning 0 - Reply to Igor Ansoff, in: Strategic Management Journal, Vol. 12/ 1991, S. 463-466

Mintzberg, Henry: „[Intuitive Fertigkeiten]", Interview in der Wirtschaftswoche, Nr. 52, 24.12. 1993, S. 52

Mintzberg, Henry: The [Fall] and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, January-February 1994, S. 107-114

Mintzberg, Henry: That's Not „[Turbulence]", Chicken Little, It's Really Opportunity, in: Planning Review, November/ December 1994, S. 7-9

Mintzberg, Henry: Die [Strategische Planung] – Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung, München/ Wien, 1995

Mintzberg, Henry: [Reply] to Michael Goold, in: California Management Review, Vol. 38/ 1996, No. 4, S. 96-99

Mintzberg, Henry/ Ahlstrand, Bruce/ Lampel, Joseph: Strategy [Safari] – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Wien, 1999

Mintzberg, Henry/ Quinn, James B.: [Introduction], in: dies. (Hrsg.): The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases, New Jersey, 3. Aufl., 1996, S. xi-xviii

Mirow, Michael: Von der Kybernetik zur [Autopoiese] – Systemtheoretisch abgeleitete Thesen zur Konzernentwicklung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 69/ 1999, H. 1, S. 13-27

Mitchell, V.-W.: Problems and Risks in the Purchasing of [Consultancy Services], in: The Service Industries Journal, Vol. 14/ 1994, No. 3, S. 315-339

Montgomery, Cynthia A.: Guest Editor's Introduction to the Special Issue on [Research] in the Content of Strategy, in: Strategy Management Journal, Special Issue Summer, Vol. 9/ 1988, S. 3-8

Montgomery, Cynthia A./ Wernerfelt, Birger/ Balakrishnan, Srinivasan: Strategy [Content] and the Research Process: A Critique and Commentary, in: Strategic Management Journal, Vol. 10/ 1989, S. 189-197

Montgomery, Cynthia A./ Wernerfelt, Birger/ Balakrishnan, Srinivasan: Research Notes and Communications – Strategy and the Research Process: A [Reply], in: Strategic Management Journal, Vol. 12/ 1991, S. 84-84

Mulkay, Michael/ Pinch, Trevor/ Ashmore, Malcolm: Colonizing the Mind: Dilemmas in the [Application] of Social Science, in: Social Studies of Science, Vol. 17/ 1987, S. 231-256

Muth, John F.: [Rational Expectations] and the Theory of Price Movements, in: Econometrica, Vol. 29/ 1961, No. 3, S. 315335

Narayanan, V.K./ Fahey, Liam: The [Micro-Politics] of Strategy Formulation, in: Academy of Management Review, Vol. 7/ 1982, S. 25-34

Nelson, Richard R.: Why Do Firms [Differ], and How Does It Matter?, in: Strategic Management Journal, Vol. 12/ 1991, S. 61-74

Neuberger, Oswald: Im anderen das eigene [bekämpfen], in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg./ 1996, H. 2, S. 277-278

Neuberger, Oswald: Rate mal! Phantome, Philosophien und Phasen der [Beratung] „Es gibt keine schlechten Berater – nur falsche", in: Augsburger Beiträge zu Organisationspsychologie und Personalwesen, H. 19, 1997

Neus, Werner/ Nippel, Peter: Was ist [strategisch] an strategischem Verhalten? - Überlegungen zur Präzisierung eines inflationär benutzten Begriffs am Beispiel von Investitionsentscheidungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, H. 5/ 1996, S. 423-429

Nicolai, Alexander T.: Alles fest im [Griff], in: Rheinischer Merkur, Nr. 38, 20. September 1996, S. 15

Nicolai, Alexander T.: [Männer] fürs Grobe, in: Rheinischer Merkur, Nr. 35, 29. August 1997, S. 16

Nicolai, Alexander T.: Die [Fäden] zieht der Schöpferische – Warum gute Unternehmer auch Künstler sind, in: Grozs, Andreas/ Delhaes, Daniel (Hrsg.): Die Kultur-AG: neue Allianzen zwischen Wirtschaft und Kultur, München/ Wien, 1999, S. 67-71

Niedereichholz, Christel: [Unternehmensberatung], Bd. 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquistion, 2., überarb. Aufl., München/ Wien, 1996

Nienhüser, Werner: Die [Nutzung] personal- und organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse in Unternehmen. Eine Analyse der Bestimmungsgründe und Formen auf der Grundlage theoretischer und empirischer Befunde, in: Zeitschrift für Personalforschung, 12. Jg., H. 1/ 1998, S. 21-49

Nigsch, Otto: [Management] – ein Weg zur gesellschaftlichen Generalsanierung?, in: Soziale Welt, 48. Jg., 1997, S. 417-430

Nohria, Nitrin/ Berkley, James D.: Whatever Happened to the [Take-Charge] Manager?, in: Harvard Business Review, January-February 1994, S. 128-137

Ocasio, William: Towards an [Attention-based View] of the Firm: in: Strategic Management Journal, Vol. 18/ 1997, S. 187-206

Oesterdiekhoff, Georg W.: Unternehmerisches Handeln und gesellschaftliche [Entwicklung]: Eine Theorie unternehmerischer Institutionen und Handlungsstrukturen, Opladen, 1993

Oliver, Christine: Strategic [Responses] to Institutional Processes, in: Academy of Management Review, Vol. 16/ 1991, No. 1, S. 145-179

Oliver, Ernst: Die letzte [Instanz], in: Wirtschaftswoche, Nr. 13, 22. 3. 1991, S. 56-58

O'Neill, Hugh M./ Pouder, Richard W./ Buchholtz, Ann K.: Patterns in the [Diffusion of Strategies] Across Organizations: Insights from the Innovation Diffusion Literature, in: Academy of Management Review, Vol. 23/ 1998, No. 1, S. 98-114

Ortmann, Günther: Das [Kleist-Theorem] – Über Ökologie, Organisation und Rekursivität, in: Birke, Martin/ Burschel, Carlo/ Schwarz, Michael (Hrsg.): Handbuch Umweltschutz und Organisation: Ökologisierung und Organisationswandel – Mikropolitik, München/ Wien, 1997, S. 23-91

O'Shaughnessy, Nicholas: Michael Porter's [Competitive Advantage] revisited, in: Management Decision, Vol. 34/ 1996, S. 12-20

Oster, Sharon M.: Modern [Competitive Analysis], 2. Aufl., 1994

Osterloh, Margit/ Grand, Simon: [Modelling] oder Mapping? - Von Rede- und Schweigeinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung, in: Die Unternehmung, H. 4/ 1994, S. 277-2947

Osterloh, Margit/ Grand, Simon/ Tiemann, R.: [Organisationales Lernen] – Was kann die ökonomische Theorie dazu beitragen?, in: Nutzinger, HG. (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven II, Berlin, 1994, S. 37-75

o.V.: [Who's Ecellent Now?] – Some of the Best-Seller's Picks Haven't Been Doing so Well Lately, in: Business Week, November 1984, No. 5, S. 46-54

o.V.: The New Breed of [Strategic Planner] – Number-Crunching Professionals Are Giving Way to Line Managers, in: Business Week, September 1984, No. 17, S. 52-57

o.V.: [ZfB – Autor], (Herbert Henzler), in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftlehre, 58. Jg., H. 12/ 1988, S. 1285

o.V.: Professor [Porter] PhD, in: The Economist, October 8th 1994, S. 117

Pankoke, Eckart: Das [Stratgische Genie] oder Die Organisation als Kunstwerk, in: gdi-impuls, H. 2/ 1991, S. 34-42

Pascale, Richard T.: Our Curious Addiction to Corporate [Grand Strategy], in: Fortune, January 1982, No. 25, S. 115-116

Pascale, Richard T.: Perspectives on Strategy: The Real Story Behind [Honda's Success], in: California Management Review, Vol. 26/ 1984, No. 3, S. 47-72

Pascale, Richard T.: [Managen] auf Messer Schneide – Spannungen im Betrieb kreativ nutzen, Freiburg im Breisgau, 1991

Pascale, Richard T.: The [Honda Effect], in: California Management Review, Vol. 38/ 1996, No. 4, S. 80-91

Pascale, Richard T.: [Reflections] on Honda, in: California Management Review, Vol. 38/ 1996, No. 4, S. 112-117

Payne, Adrian F.T.: New Trends in the Strategy [Consulting Industry], in: The Journal of Business Strategy, 1986, S. 43-55

Payne, Adrain F.T./ Lumsden, Cedric: Strategy Consulting – A [Shooting Star]?, in: Long Range Planning, Vol. 20/ 1987, No. 3, S. 53-64

Pennings, Johannes M.: Introduction: On the [Nature] and Theory of Strategic Decisions, in: Pennings, Johannes M. and Ass. (Hrsg.): Organizational Strategy and Change – New Views on Formulating and Implementing Strategic Decisions, San Francisco/ Washington/ London, 1985, S. 1-34

Pennings, Johannes M.: Toward [Convergence] in Strategic Theory and Practice, in: Pennings, Johannes M. and Ass. (Hrsg.): Organizational Strategy and Change – New Views on Formulating and Implementing Strategic Decisions, San Francisco/ Washington/ London, 1985, S. 468-494

Perlitz, Manfred: Kritische Würdigung der Konzepte zur [strategischen Unternehmensführung], 1993, in: Barscher, Susanne/ Bomke, Paul (Hrsg.): Einführung in die Unternehmungspolitik, Stuttgart, 1993, S. 291-297

Penrose, Edith T.: The Theory of the [Growth] of the Firm, Oxford, 2nd Ed., 1980

Peteraf, Margaret A.: The [Cornerstones] of Competitive Advantage: A Resource-Based View, in: Strategic Management Journal, Vol. 14/ 1993, S. 179-191

Peteraf, Margaret A.: [Commentary]: The Two Schools of Thought in Resource-Based Theory: Definitions and Implications for Research (W.S. Schulze), in: Advances in Strategic Management, Vol. 10A/ 1994, S. 153-158

Peteraf, Margaret A./ Shanley, Mark: Social Learning and the „[Fundamental Paradox]" of Transaction Cost Economics, in: Advances in Strategic Management, Vol. 14/ 1997, S. 193-222

Peters, Douglas P./ Ceci, Stephen J.: [Peer-review] Practices of Psychological Journals: The Fate of Published Articles, Submitted Again, in: The Behavioral and Brain Sciences, Vol. 5/ 1982, No. 2, S. 187-255

Peters, Thomas J./ Waterman, Robert H.: Auf der Suche nach [Spitzenleistungen] – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg am Lech, 1984

Pfriem, Reinhard: [Betriebswirtschaftslehre] als ökonomische und Kulturwissenschaft, Schriftenreihe des Lehrstuhls für ABWL, Unternehmensführung u. betriebliche Umweltpolitik, Nr. 6, Oldenburg, 1994

Pfriem, Reinhard: [Unternehmenspolitik] in sozialökologischen Perspektiven, Marburg, 1995

Pfriem, Reinhard: Vom Umweltmanagement zur auch ökologischen [Entwicklungsfähigkeit] von Unternehmen – Die zweite Phase ökologischer Unternehmenspolitik, Schriftenreihe des Lehrstuhls für ABWL, Unternehmensführung u. Betriebliche Umweltpolitik, Nr. 32, Oldenburg, 1999

Phillips, Almarin: [Technology] and Market Structure - A Study of the Aircraft Industry, Lexington (Mass.)/ Toronto/ London, 1971

Picot, Arnold/ Lange, Bernd: Synoptische versus inkrementale Gestaltung des strategischen Planungsprozesses – Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer [Laborstudie], in: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, 31. Jg., 1979, S. 569-596

Polanyi, Michael: [Implizites Wissen], Frankfurt a. M.. 1985

Porter, Michael E.: How [Competitive Forces] Shape Strategy, in: Harvard Business Review, March-April, 1979, S. 137-145

Porter, Michael E.: [Industrial Organization] and the Evolution of Concepts for Strategic Planning: The New Learning, in: Managerial and Decision Economics, Vol. 4/ 1983, No. 3, S. 172-180

Porter, Michael E.: The [Contributions] of Industrial Organization to Strategic Management, in: Academy of Management Review, Vol. 6/ 1981, S. 609-620

Porter, Michael E.: From Competitive [Advantage] to Corporate Strategy, in: Harvard Business Review, May-June 1987, S. 43-59

Porter, Michael E.: [Wettbewerbsstrategie] - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt a. M., 6. Aufl., 1990

Porter, Michael E.: Toward a [Dynamic Theory] of Strategy, in: Strategic Management Journal, Vol. 12/ 1991, S. 95-117

Porter, Michael E.: [Nationale Wettbewerbsvorteile] - Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, Sonderausgabe, Wien, 1993

Porter, Michael E.: What is [Strategy]?, in: Harvard Business Review, November-December, 1996, S. 61-78

Porter, Michael E.: Nur [Strategie] sichert auf Dauer hohe Erträge, in: Harvard Business Manager, H. 3/ 1997, S. 42-58

Postrel, Steven: Burning Your [Britches] Behind You: Can Policy Scholars Bank on Game Theory?, in: Rumelt, Richard P./ Schendel, Dan/ Teece, David J. (Hrsg.): Fundamental Issues in Strategy - A Research Agenda, Boston (Mass.), 1995, S. S. 221-224

Prahalad, C.K./ Hamel, Gary: The [Core Competence] and the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68/ 1990, S. 79-91

Prahalad, C.K./ Hamel, Gary: [Wettlauf] um die Zukunft – Wie Sie mit bahbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von Morgen schaffen, Manager-Magazin-Edition, Wien, 1995

Prahalad, C.K./ Hamel, Gary: Strategy as a Field of Study: Why Search for a New [Paradigm]?, in: Strategic Management Journal, Summer Special Issue, Vol. 15/ 1994, S. 5-16

Proff, Heike/ Proff, Harald V.: Möglichkeiten und Grenzen [hybrider Strategien], in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 57/ 1997, Nr. 6, S. 796-809

Quinn, James Brian: Formulating [Strategy] one Step at a Time, in: Journal of Business Strategy, Vol. 1/ 1981, No. 2, S. 42-63

Raffeé, Hans/ Effenberger, Jens/ Fritz, Wolfgang: [Strategieprofile] als Faktoren des Unternehmenserfolges – Eine empirische Analyse, in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 54/ 1994, H. 3, S. 383-396

Rasche, Christoph: [Kernkompetenzen], in: Die Betriebswirtschaft, 53. Jg., H. 3/ 1993, S. 435-427

Rasche, Christoph: Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen – Ein [ressourcenorientierter Ansatz], Wiesbaden, 1994

Rasche, Christoph/ Wolfrum, Bernd: [Ressourcenorientierte] Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 54, H. 4/ 1994, S. 501-517

Rasiel, Ethan M.: The [McKinsey] Way – Using the Techniques of the World's Top Strategic Consultants to Help You and Your Business, New York et al., 1999

Raub, Steffen P.: Vom [Zauber] des „ultimativen Wettbewerbsvorteils" ..., in. Zeitschrift für Führung + Organisation, H. 5/ 1998, S. 290-293

Raub, Steffen P./ Büchel, Bettina: Organisationales Lernen und [Unternehmensstrategie] – „core capabilities" als Ziel und Resultat organisationalen Lernens, in: Zeitschrift für Führung + Organisation, H. 1/ 1996, S. 26-31

Reed, Richard/ DeFilippi, Robert J.: [Causal Ambiguity], Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, in: Academy of Management Review, Vol. 15/ 1990, No. 1, S. 88-192

Rogers, Everett M.: The [Diffusion] of Innovations, New York, 3rd Ed., 1983

Rosenthal, Robert: The [„File Drawer Problem"] and Tolerance for Null Results, in: Psychological Bulletin, Vol. 86/ 1979, No. 3, S. 638-641

Roth, Gerhard: Erkenntnis und Realität: [Das reale Gehirn] und seine Wirklichkeit, in: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, Frankfurt a.M., 1987, S. 256-286

Rother, Gabriele: Personalentwicklung und [Strategisches Management], Wiesbaden, 1996

Rouleau, Linda/ Séguin, Francine: [Strategy] and Organization Theories: Common Forms of Discourse, in: Journal of Management Studies, Vol. 32/ 1995, No. 1, 1995, S. 101-117

Rumelt, Richard P.: [Strategy], Structure, and Economic Performance, Boston/ Massachusetts, 2nd Ed., 1986

Rumelt, Richard P.: Toward a [Strategic Theory] of the Firm, in: Lamb, Robert B. (Hrsg.): Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs, 1984, S. 557-570

Rumelt, Richard P.: Theory, Strategy, and [Entrepreneurship], in: Teece, David T. (Hrsg.): The Competitive Challenge, New York, 1987, S. 137-158

Rumelt, Richard P.: [Inertia] and Transformation, in: INSEAD Working Paper, 94/ 62/ SM, Fontainebleau, 1994

Rumelt, Richard P.: The Many Faces of [Honda], in: California Management Review, Vol. 38/ 1996, No. 4, S. 103-111

Rumelt, Richard P./ Schendel, Dan/ Teece, David J.: Strategic Management and [Economics], in: Strategic Management Journal, Vol. 12/ 1991, Special Issue (Winter), S. 5-29

Rumelt, Richard P./ Schendel, Dan/ Teece, David J.: [Afterword], in: dies. (Hrsg.): Fundamental Issues in Strategy - A Research Agenda, Boston (Mass.), Paperback Ed.,1995, S. 527-614

Rumelt, Richard P./ Schendel, Dan/ Teece, David J.: [Introduction]: Structure of the Book, in: dies (Hrsg.): Fundamental Issues in Strategy - A Research Agenda, Boston (Mass.), Paperback Ed.,1995, S. S. 1-7

Rumelt, Richard P./ Schendel, Dan/ Teece, David J.: Fundamental [Issues] in Strategy, in: dies (Hrsg.): Fundamental Issues in Strategy - A Research Agenda, Boston (Mass.), Paperback Ed., 1995, S. S. 9-53

Sachs, Sybille: Strategie und [Ökonomie], in: Die Unternehmung, H. 4/ 1995, S. 245-257

Sagorski, Martin: Strategische Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen in der Zusammenführung von [Prozeß- und Expertenberatung], unveröff. Diplomarbeit, Oldenburg, 1998

Sanchez, Ron/ Heen, Aimé: [Reinventing] Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition, in: European Management Journal, Vol. 15/ 1997, No. 3, S. 303-317

Sandberg, William R.: Strategic Management's Potential Contributions to a Theory of [Entrepreneurship], in: Entrepreneurship Theory & Practice, Spring 1992, S. 73-90

Schade, Christian: Marketing für [Unternehmensberatung]: Ein institutionenökonomischer Ansatz, Wiesbaden, 1996

Schein, Edgar H.: [Process Consultation]: Its Role in Organization Development, Reading (Mass.), 1969

Schein, Edgar H.: [Organisationsberatung] für die neunziger Jahre, in: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft: ein Handbuch, Köln, 1993, S. 405-420

Schendel, Dan: [Introduction] to the Summer 1992 Special Issue in ‚Strategy Process Research', in: Strategic Management Journal, Summer Special Issue, Vol. 13/ 1992, S. 1-4

Schendel, Dan: Introduction to the Summer 1994 Special Issue – ‚Strategy: Search for New [Paradigms]', in: Strategic Management Journal, Summer Special Issue, Vol. 15/ 1994, S. 1-4

Schendel, Dan: Editor's Introduction to the 1997 Summer Special Issue: The [Interactions] of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance, in: Strategic Management Journal, Summer Special Issue, Vol. 18/ 1997, S. 1-3

Schendel, Dan/ Ansoff, Igor/ Channon, Derek: [Statement of Editorial Policy], in: Strategic Management Journal, Vol. 1/ 1980, S. 1-5

Schendel, Dan/ Cool, Karel O.: [Development] of the Strategic Management Field: Some Accomplishments and Challenges, in: Grant, John H. (Hrsg.): Strategic Management Frontiers, Greenwich/ London, 1988, S. 17-31

Schendel, Dan/ Hofer, Charles W. (Hrsg.): [Strategic Management] - A New View of Business Policy and Planning, Boston/ Toronto, 1979

Schendel, Dan/ Hofer, Charles W.: [Introduction], in: dies. (Hrsg.): Strategic Management - A New View of Business Policy and Planning, Boston/ Toronto, 1979, S. 1-22

Schendel, Dan/ Hofer, Charles W.: [Research Needs] and Issues in Strategic Management, in: dies. (Hrsg.): Strategic Management - A New View of Business Policy and Planning, Boston/ Toronto, 1979, S. 515-530

Schendel, Dan/ Hofer, Charles W.: Teaching [Implications] of Policy and Planning Research, in: dies. (Hrsg.): Strategic Management - A New View of Business Policy and Planning, Boston/ Toronto, 1979, S. 479-483

Scherer, Andreas G.: [Pluralismus] im Strategischen Management - Der Beitrag der Teilnehmerperspektive zur Lösung von Inkommensurabilitätsproblemen in Forschung und Praxis, Wiesbaden, 1995

Scherer, Andreas G.: Zum [Theorienpluralismus] im Strategischen Management – Das Inkommensurabilitätsproblem und Perspektiven zu seiner Überwindung, in: Kahle, Egbert (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre: Selbstverständnis – Herausforderungen – Konsequenzen, Wiesbaden, 1997, S. 55-97

Scherer, Andreas Georg/ Dowling, Michael J.: Towards a Reconciliation of the [Theory-Pluralism] in Strategic Management – Incommensurability and the Constructivist Approach of the Erlangen School, in: Advances in Strategic Management, Vol. 12A/ 1995, S. 195-247

Scherer, Hans-Peter: Unter der [Maschine], in: Wirtschaftswoche, Nr. 28, 9.7.1993, S. 40-43

Schierenbeck, Henner: [Grundzüge] der Betriebswirtschaft, 11., völlig überarb. und erw. Aufl., München/ Wien, 1993

Schmidt, Stefan: Unternehmen verstehen: [Management Consulting] bei A.T. Kearney, in: Walger, G., (Hrsg.): Das Mentorenfirmenkonzept: Unternehmenspraxis und Universitätsstudium – Konzeptionen und Erfahrungen, Berlin/ Stuttgart/ Wien, 1993, S. 65-77

Schmitz, Christof: [Beobachtung] der Organisation/ Organisation der Beobachtung, in: Zeitschrift für systemische Therapie, H. 4/ 1988, S. 247-254

Schneider, Dieter: [Unternehmer] und Unternehmung in der heutigen Wirtschaftstheorie und der deutschsprachigen Nationalökonomie der Spätklassik, in: Scherf, H. (Hrsg.): Studien zur Entwicklung der ökonomischen Theorie V, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 115/ V, 1986, Berlin, 29-79

Schneider, Ursula: Experten zwischen verschiedenen Kulturen: Ist [Beratung] ein globales Produkt, in: Walger, Gerd (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung – Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln, 1995, S. 139-158

Schneidewind, Uwe: Die Unternehmung als [strukturpolitischer Akteur] – Kooperatives Schnittmengenmanagement im ökologischen Kontext, Marburg, 1998

Schnierer, Thomas: Die (Ir-)Rationalität der [Mode] und ihre theoretische Bewältigung, in: Soziale Welt, H. 2/ 1995, S. 223-239

Schober, Herbert: [Irritation] und Bestätigung – Die Provokation der systemischen Beratung oder: Wer mach eigentlich die Veränderung, in: Hofmann, Michael (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung – Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg, 1991, S. 345-370

Schoemaker, Paul J. H.: [Strategy], Complexity and Economic Rent, in: Management Science, Vol. 36/ 1990, S. 1178-1192

Scholz, Christian: Strategisches Management - Auf zu neuen [Ufern]?, in: Die Betriebswirtschaft, H. 5/ 1986, S. 625-637

Scholz, Christian: [Strategisches] Management: Ein integrativer Ansatz, Berlin/ New York, 1987

Scholz, Christian: Zur [Rhetorik] des Kritisierens – Reflexionen im IC 558 „Saarland“: Anmerkung zu den Beiträgen von Hans-Jürgen Drumm und Alfred Kieser, in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 56/ 1996, H. 2, S. 278-285

Schreyögg, Georg: [Unternehmensstrategie] - Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/ New York, 1984

Schreyögg, Georg: Zur [Logik] der Strategischen Unternehmensführung, in: management revue, H. 3/ 1992, S. 199-212

Schreyögg, Georg: [Book Review]: Richard Whittington: What is Strategy - and Does it Matter?, in: Organization Studies, Vol. 15/ 1994, S. 931-933

Schreyögg, Georg: Kommentar: Theorien organisatorischer [Ressourcen], in: Ortmann, Günther/ Sy dow, Jörg/ Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft Opladen, 1997, S. 480-486

Schreyögg, Georg: [Strategische Diskurse]: Strategieentwicklung im organisatorischen Prozeß, in Organisationentwicklung, 17. Jg., Nr. 4/ 1998, S. 32-43

Schulze, Gerhard: Die [Erlebnisgesellschaft] – Kultursoziologie der Gegenwart, Frankfurt a.M./ Ne York, 1992

Schumpeter, Joseph A.: Theorie der wirtschaftlichen [Entwicklung], Leipzig, 1912

Schumpeter, Joseph A.: Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen [Nationalökonomie], Aufl. 1908), Berlin, 2., unveränd. Aufl., 1970

Schwenk, Charles R./ Dalton, Dan R.: The Changing [Shape] of Strategic Management, in: Advan in Strategic Management, Vol. 7/ 1991, S. 277-300

Scott, W. Richard: Grundlagen der [Organisationstheorie], Frankfurt/ New York, 1986

Scott, W. Richard: The Adolescence of [Institutional Theory], in: Administrative Science Quart Vol. 32/ 1987, S- 493-511

Seth, Anju / Thomas, Howard: Theories of the Firm: Implications for [Strategy Research], in: Journal of Management Studies, Vol. 31/ 1994, No. 2, S. 165-190

Seth, Anju/ Zinkhan, George: Research Notes and Communications – Strategy and the [Research Process]: A Comment, in: Strategic Management Journal, Vol. 12/ 1991, S. 75-82

Shapiro, Eileen C.: [Trendsurfen] in der Chefetage – Unternehmensführung jenseits der Management-Moden, Frankfurt a.M./ New York, 1996

Shapiro, Eileen C./ Eccles, Robert G./ Soske, Trina L.: So werden [Berater] richtig eingesetzt, in: Harvard Business Manager, H. 1/ 1994, S. 109-116

Sharplin, Arthur D./ Mabry, Rodney H.: The Relative Importance of Journals Used in [Management Research]: An Alternative Ranking, in: Human Relations, Vol. 38/ 1985, No. 2, S. 139-140

Shrivastava, Paul: Is Strategic Management [Ideological]?, in: Journal of Management, Vol. 12/ 1986, No. 3, S. 363-377

Shrivastava, Paul: [Rigor] and Practical Usefuleness of Research in Strategic Manangement, in: Strategic Manangement Journal, Vol. 8/ 1987, S. 77-92

Shrivastava, Paul/ Lim, Gaik E.: A [Profile] of Doctoral Dissertations in Strategic Management: A Note, in: Journal of Management Studies, Vol. 26/ 1989, S. 531-540

Shrivastava, Paul/ Stubbart, Charles: [Introduction], in: Advances in Strategic Management, Vol. 12A/ 1995, S. xiii-xvii

Shrivastava, Paul/ Mitroff, Ian I.: Enhancing Organizational [Research Utilization]: The Role of Decision Makers‘ Assumptions, in: Academy of Management Review, Vol. 9/ 1984, No. 1, S. 18-26

Sieger, Heiner: Die neue [Elite], in: Capital, H. 5/ 1992, S. 164-178

Simon, Fritz B.: [Unterschiede], die Unterschiede machen – Klinische Epistemologie: Grundlagen einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik, Frankfurt a.M., 1993

Simon, Fritz B.: Die [Funktion] des Organisationsberaters – Einige Prinzipien systemischer Beratung, in: Walger, Gerd (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung – Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln, 1995, S. 284-300

Simon, Hermann: Große [Verwirrung] – TQM, Kaizen, Zeitwettbewerb – moderne Managementmoden gibt es zuhauf. Doch nicht jede neue Masche sollte gleich als Heilslehre gelten., in: manager magazin, Mai 1995, S. 134-136

Simon, Hermann: Die [heimlichen Gewinner] – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, in: gdi-impuls, H. 3/ 1996, S. 26-37

Simon, Herbert: The [Proverbs] of Administration, in: Public Administration Review, Vol. 6/ 1946, No. 1, S. 53-67

Simon, Herbert: [Strategy] and Organizational Evolution, in: Strategic Management Journal, Vol. 14/ 1993, S. 131-142

Smith, Ken G./ Grimm, Curtis M./ Wally, Stefan/ Young, Greg: Research Notes and Communications - [Strategic Groups] and Rivalrous Firm Behavior: Towards a Reconciliation, in: Strategic Management Journal, Vol. 18/ 1997, No. 2, S. 149-157

Snow, Charles: [Reflections] on European Stratetgic Management Research, in: McGee, John/ Thomas, Howard (Hrsg.): Strategic Management Research – A European Perspective, Chichester et al., 1986, S. 307-318

Spender, J.-C.: [Commentary], in: Schendel, Dan/ Hofer, Charles W. (Hrsg.): Strategic Management - A New View of Business Policy and Planning, Boston/ Toronto, 1979, S. 394-404

Spender, J.-C.: [Strategy Theorizing]: Expanding the Agenda, in: Advances in Strategic Management, Vol. 8/ 1992, S. 3-32

Spender, J.-C.: Some [Frontier Activities] around Strategy Theorizing, in: Journal of Management Studies, Vol. 30/ 1993, No. 1, S. 11-30

Staehle, Wolfgang H.: Organisatorischer Konservatismus in der [Unternehmensberatung], in: Gruppendynamik, 22. Jg., H.1/ 1991, S. 19-32

Starbuck, William H., Organizations As [Action Generators], in: American Sociological Review, Vol. 48/ 1983, S. 91-102

Starr, Martin: A [Comment] from Martin Starr, Editor-in-Chief, Management Science (zu J.S. Armstrong: The Ombudsman: Is Review By Peers, As Fair As It Appears?), in: Interfaces, Vol. 12/ 1982, No. 5, S. 67-68

Staute, Jörg: Der Consulting-[Report] – Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater, Frankfurt a.M./ New York, 1996

Stehr, Nico: Arbeit, Eigentum und [Wissen] – Zur Theorie von Wissensgesellschaften, Frankfurt a.M., 1994

Steinle, Claus/ Lawa, Dieter/ Lier, Andreas: Methoden strategischer Planung und ihre Bedeutung ir der Unternehmungspraxis, in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, Bd. 10/ 1993, S. 809-821

Steinmann, Horst/ Schreyögg, Georg: Management: Grundlagen der [Unternehmensführung]; Konzepte, Funktionen und Praxisfälle, 2., durchg. Aufl., Wiesbaden, 1991

Stetter, Thomas: [Unternehmensentwicklung] und strategische Unternehmensführung - Zur paradigmatischen Bedeutung des Entwicklungsbegriffs für eine Theorie der strategischen Unternehmensführung, München: Barbara Kirsch Verlag, 1994

Stewart, Alex: [Journal Ranking] in Nacirema Ritual: The Case of I.C. MacMillan's Publishing „Forums", in: Advances in Strategic Management, Vol. 12A/ 1995, S. 3-37

Stewart, Thomas A.: Der vierte [Produktionsfaktor], Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, Müchen/ Wien, 1998

Stichweh, Rudolf: Die Autopoiesis der [Wissenschaft], in: Baecker, Dirk. et al. (Hrsg.): Theorie al Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag, Frankfurt a.M., 1987, S. 447-481

Stichweh, Rudolf: Wissenschaft, Universität, [Professionen] – Soziologische Analysen, Frankfu a.M., 1994

Stichweh, Rudolf: Systemtheorie und [Rational Choice] Theorie, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 2 1995, H. 6, S. 395-406

Stichweh, Rudolf: [Variationsmechanismen] im Wissenschaftssystem der Moderne, in: Soziale Systeme, 2. Jg., 1996, S. 73-89

Singh, Jitendra V./ House, Robert J./ Tucker, David J.: Organizational [Change] and Organization Mortality, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 31/ 1986, S. 587-611

Streit, Manfred E./ Wegner, Gerhard: [Wissensmangel], Wissenserwerb und Wettbewerbsfolgen Transaktionskosten aus evolutorischer Sicht, in: ORDO, Bd. 40, Sonderdruck, Stuttgart/ Ne York, 1989, S. 183-200

Sturdy, Andrew: The [Consultancy Process] – An Insecure Business, in: Journal of Management Studies, Vol. 34/ 1997, No. 3, S. 389-413

Summer, Charles E. et al.: [Doctoral Education] in the Field of Business Policy and Strategy, in: Journal of Management, Vol. 16/ 1990, No. 2, S. 361-398

Sutton, Clive J.: Does [Strategy] Pay?, in: Managerial and Decision Economics, Vol. 4/ 1983, No. 3, S. 153-159

Szulanski, G./ Doz, Y.: [Strategy Formulation] As Disciplined Imagination, INSEAD Working Paper, 95/ 56/ SM, Fontainebleau, 1995

Tacke, Veronika: Wirtschaftsorganisationen als Reflexionsproblem. Zum Verhältnis von Neuem Institutionalismus und [Systemtheorie], in: Soziale Systeme – Zeitschrift für soziologische Theorie, 5. Jg./ 1999, H. 1, S. 55-81

Teece, David J.: [Economic] Analysis and Strategic Management, in: California Management Review, Vol. 3/ 1984, S. 87-111

Teece, David J.: Applying [Concepts] of Economic Analysis to Strategic Management, in: Pennings, Johannes M. and Ass. (Hrsg.): Organizational Strategy and Change - New Views on Formulating and Implementing Strategic Decisions, San Francisco, 1985, S. 35-75

Teece, David J.: [Firm Boundaries], Technological Innovation, and Strategic Management, in: Thomas, Lacy G. (Hrsg.): The Economics of Strategic Planning, Lexington (Mass.), 1986, S. 187-199

Teece, David J.: [Contributions] and Impediments of Economic Analysis to the Study of Strategic Managent, in: Fredrickson, James W. (Hrsg.): Perspectives on Strategic Management, Grand Rapids et al., 1990, S. 39-79

Teece, David J./ Winter, Sidney G.: The Limits of [Neoclassical] Theory in Management Education, in: American Economic Review, Vol. 74/ 1984, S. 116-121

Teece, David J./ Pisano, G./ Shuen, A.: [Dynamic Capabilities] and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 18/ 1997, S. 509-533

Thomas, Howard/ McGee, John: Introduction: Mapping [Strategic Management Research], in: McGee, John/ Thomas, Howard (Hrsg.): Strategic Management Research – A European Perspective, Chichester et al., 1986, S. 1-18

Thomas, Howard/ Pruett, Mark: Introduction to the Special Issue: Perspectives on [Theory Building] in Strategic Management, in: Journal of Management Studies, Vol. 3/ 1993, No. 1, S. 3-10

Titscher, Stefan: Professionelle [Beratung] – Was beide Seiten vorher wissen sollten ..., Wien, 1997

Tsoukas, Haridimos: Refining Common Sense: Types of Knowledge in [Management Studies], in: Journal of Management Studies, Vol. 31/ 1994, No. 6, S. 761-780

Türk, Klaus: Organisation als [Institution] der kapitalistischen Gesellschaftsformation, in: Ortmann, Günther/ Sydow/ Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen, 1997, S. 124-176

Ulrich, Peter: Die Großunternehmung als [quasi-öffentliche] Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung, Stuttgart, 1977

Unterman, Israel/ Hegarty, W. Harvey: Teaching [Implications] of Policy and Planning Research, in: Schendel, Dan/ Hofer, Charles W. (Hrsg.): [Strategic Management] - A New View of Business Policy and Planning, Boston/ Toronto, 1979, S. 479-503

Van de Ven, Andrew, H.: [Suggestions] for Studying Strategy Process: A Research Note, in: Strate Management Journal, Summer Special Issue, Vol. 13/ 1992, S. 169-188

Van Maanen, John: Style as [Theory], in: Organization Science, Vol. 6/ 1995, No. 1, S. 133-143

Venohr, Bernd: [„Marktgesetze"] und strategische Unternehmensführung – Eine kritische Analyse (PIMS-Programms, Wiesbaden, 1987

Voigt, Kai-Ingo: [Strategische] Unternehmensplanung – Grundlagen, Konzepte, Anwendung, Wies den, 1993

Walgenbach, Peter: [Institutionalistische Ansätze] in der Organisationstheorie, in: Kieser, Alf (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart/ Berlin/ Köln, 2., überarb. Aufl., 1995, S. 269-301

Walger, Gerd: [Idealtypen] der Unternehmensberatung, in: ders. (Hrsg.): Formen der Unternehme beratung – Systemische Unternehmensberatung, Expertenberatung und gutachterliche Beratun tätigkeit in Theorie und Praxis, Köln, 1995, S. 1-17

Walsh, James P.: [Commentary]: Relating Economic and Behavioral Perspectives in Strategy Re arch (E. J. Zajac), in: Advances in Strategic Management, Vol. 8/ 1992, S. 97-101

Walsh, James P./ Huff, Anne S.: [Introduction], in: Advances in Strategic Management, Vol. 14/ 19 S. xi-xvi

Watson, Tony J.: Management [„Flavours of the Month"]: Their Role in Managers' Lives, in: ' International Journal of Human Resource Management, Vol. 5/ 1994, No. 4, S. 893-909

Weber, Jürgen/ Hamprecht, Markus/ Goeldel, Hanns: [Integrierte Planung] – nur ein Mythos?, Harvard Business Manager, H. 3/ 1997, S. 9-13

Weick, Karl E.: [Organizational Communication]: Toward a Research Agenda, in: Putnam, Lir Pacanowsky, Michael E. (Hrsg.): Communication and Organizations, an Interpretive Appro: New Delhi/ London, 1983, S. 13-29

Weick, Karl E.: The Signifcance of [Corporate Culture], in: Frost, Peter J./ Moore, Larry F./ I Louis, Meryl/ Lundberg, Craig C./ Martin, Joanne (Hrsg.): Organizational Culture, Beverly H London/ New Delhi, 1985, S. 381-387

Weick, Karl E.: [Substitutes] for Corporate Strategy, in: Teece, David J. (Hrsg.): The Competi Challenge – Strategies for Industrial Innovation and Renewal, Grand Rapids et al., 1987, S. 2 233

Weick, Karl E.: Introduction – Cartographic [Myths] in Organizations, in: Huff, Anne S. (Hr: Mapping Strategic Thought, Chichester et al., 1990, S. 1-10

Weick, Karl E.: Der [Prozeß] des Organisierens, Frankfurt a. M., 1995

Weick, Karl E.: Drop Your [Tools]: An Allegory for Organizational Studies, in: Administrative ence Quarterly, Vol. 41/ 1996, S. 301-313

Weise, Peter: Neue [Mikroökonomie], Würzburg/ Wien, 1981

Wensley, Robin: PIMS and BCG: New Horizons or [False Dawn?], in: Strategic Management Jou Vol. 3/ 1982, S. 147-158

Wensley, Robin: Making better decisions: The Challenge of Marketing [Strategy Techniques] Comment on „Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making: Experimental Res by Armstrong and Brodie, in: International Journal of Marketing, Vol. 11/ 1994, S. 85-90

Wernerfelt, Birger: A [Resource-based View] of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vc 1984, S. 171-180

Wernerfelt, Birger: From [Critical Resources] to Corporate Strategy, in: Journal of General Management, Vol. 14/ 1989, No. 3, S. 4-12

Wernerfelt, Birger: The [Resource-Based View] of the Firm: Ten Years After, in: Strategic Management Journal, Vol. 16/ 1995, S. 171-174

Westerlund, Gunnar/ Sjöstrand, Sven-Erik: [Organisationsmythen], Stuttgart. 1981

Whitley, Richard: The [Fragmented State] of Management Studies: Reasons and Consequences, in: Journal of Management Studies, Vol. 21/ 1984, No. 3, S. 331-348

Whitley, Richard: The Scientific Status of Management Research As a [Practically-Oriented] Social Sience, in: Journal of Management Studies, Vol. 21/ 1984, No. 4, S. 369-390

Whitley, Richard: The Development of [Management Studies] As a Fragmented Adhocracy, in: Social Science Information, Vol. 23/ 1984, No. 4/5, S. 775-818

Whitley, Richard: Knowledge Producers and Knowledge Acquirers – [Popularisation] as a Relation Between Scientific Fields and Their Publics, in: Shinn, Terry/ Whitley, Richard (Hrsg.): Expository Science: Forms and Functions of Popularisation, Sociology of the Sciences, Vol. IX/ 1985, S. 3-28

Whitley, Richard: The Intellectual and Social Organization of the [Sciences], Oxford, 2nd Ed., 1987

Whitley, Richard: The Management Sciences and [Mangerial Skills], in: Organization Studies, Vol. 9/ 1988, No. 1, S. 47-68

Whittington, Richard: What is [Strategy] – And Does It Matter?, London/ New York, 1993

Wiegand, Martin: Prozesse Organisationalen [Lernens], Wiesbaden, 1995

Willke, Helmut: Systemtheorie II: [Interventionstheorie] - Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Syteme, Stuttgart/ Jena, 1994

Willke, Helmut: Organisierte [Wissensarbeit], in: Zeitschrift für Soziologie, 27. Jg., H. 3, 1998, S. 161-177

Willke, Helmut: Systemisches [Wissensmanagement], Stuttgart, 1998

Wimmer, Rudolf: Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles [Selbstverständnis] – Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung, in: Hofmann, Michael (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung – Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg, 1991, S. 45-136

Wimmer, Rudolf: [Vorwort], in: ders. (Hrsg.): Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden, 1992, S. 5-9

Wimmer, Rudolf: Was kann Beratung leisten? – Zum [Interventionsrepertoire] und Interventionsverständis der systemischen Organisationsberatung, in: ders. (Hrsg.): Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden, 1992, S. 59-111

Wimmer, Rudolf: Wozu benötigen wir Berater? – Ein aktueller [Orientierungsversuch] aus systemischer Sicht, in: Walger, Gerd (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung – Systemische Unternehmensberatung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln, 1995, S. 239-283

Wimmer, Rudolf: Wider den [Veränderungsoptimismus] – Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen, unveröff., Arbeitspapier der OSB – Gesellschaft für systemische Organisationsberatung, Wien, 1999

Wingens, Matthias/ Fuchs, Stephan: Ist die Soziologie gesellschaftlich [irrelevant?], in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 18/ 1989, H. 3, S. 208-219

Witt, Ulrich: Individualistische Grundlagen der evolutorischen Ökonomik, Tübingen, 1987

Wolfrum, Ulrich: [Erfolgspotentiale] - Kritische Würdigung eines zentralen Konzepts der strategischen Unternehmensführung, München, 1993

Wooldridge, Adrain: [Management Consultancy] – The Advice Business, in: The Economist, March 22nd, 1997, S. 3-22

Wunderer, Rolf: [Vorwort] zur 1. Auflage, in: ders. (Hrsg.): Betriebswirtschaftlehre als Management- und Führungslehre, Stuttgart, 3., überarb. u. erg. Aufl., 1995

Wüthrich, Hans A.: [Neuland] des strategischen Denkens - Von der Strategietechnokratie zum mentalen Management, Wiesbaden, 1991

Zajac, Edward J.: Relating [Economic] and Behavioral Perspectives in Strategy Research, in: Advances in Strategic Management, Vol. 8/ 1992, S. 69-96

Zaleznik, Abraham: [Retrospective Commentary], in: Harvard Business Review, March-April 1992, S. 130-131